



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku  
Competitiveness Evaluation of the Company

Student:	Daniela Sklenaříková
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2017

## Zadání bakalářské práce

Student: **Daniela Sklenaříková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku  
Competitiveness Evaluation of the Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti
3. Představení podniku
4. Analýza konkurenceschopnosti podniku
5. Shrnutí a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 až č. 10 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě 3. 5. 2017



.....

Daniela Sklenaříková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Haně Šterkové, Ph.D., MBA za odborné vedení, cenné rady, ochotu a čas, který mi věnovala při zpracování této bakalářské práce.

# Obsah

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Konkurence .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Konkurenceschopnost .....</b>	<b>8</b>
2.2.1 Nové dimenze pojetí konkurenceschopnosti firem.....	9
<b>2.3 Konkurenční výhoda .....</b>	<b>10</b>
<b>2.4 Konkurenční strategie .....</b>	<b>11</b>
<b>2.5 Analýza podnikového okolí .....</b>	<b>12</b>
2.5.1 Podnikové makrookolí .....	13
2.5.1.1 PEST analýza.....	14
2.5.2 Podnikové mikrookolí .....	16
2.5.2.1 Porterův model pěti sil.....	16
<b>2.6 Finanční analýza.....</b>	<b>19</b>
2.6.1 Ukazatele rentability .....	20
2.6.2 Ukazatele aktivity .....	21
2.6.3 Ukazatele zadluženosti .....	22
2.6.4 Ukazatele likvidity .....	23
<b>2.7 SWOT analýza .....</b>	<b>25</b>
<b>2.8 Metoda párového srovnávání.....</b>	<b>27</b>
2.8.1 Metoda hodnocení variant.....	29
<b>2.9 Shrnutí .....</b>	<b>29</b>
<b>3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Vznik společnosti .....</b>	<b>30</b>
3.1.1 Nový název společnosti.....	31
<b>3.2 Hlavní činnosti společnosti.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Struktura společnosti .....</b>	<b>32</b>
<b>3.4 Firemní hodnoty .....</b>	<b>34</b>
<b>3.5 Cíle společnosti .....</b>	<b>35</b>
<b>4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 PEST analýza .....</b>	<b>36</b>
4.1.1 Politické a legislativní faktory .....	36
4.1.2 Ekonomické faktory .....	37
4.1.3 Sociálně – demografické faktory .....	39
4.1.4 Technicko – technologické faktory .....	39
4.1.5 Shrnutí PEST analýzy .....	40
<b>4.2 Porterův model pěti sil.....</b>	<b>40</b>
4.2.1 Vstup nových konkurentů .....	40
4.2.2 Hrozba nových výrobků nebo služeb .....	41

4.2.3 Vyjednávací schopnost kupujících .....	41
4.2.4 Vyjednávací schopnost dodavatelů .....	42
4.2.5 Konkurence v odvětví .....	43
4.2.6 Shrnutí Porterova modelu pěti sil .....	45
<b>4.3 Finanční analýza .....</b>	<b>46</b>
4.3.1 Ukazatele rentability .....	46
4.3.2 Ukazatele aktivity .....	47
4.3.3 Ukazatele zadluženosti .....	48
4.3.4 Ukazatele likvidity .....	49
4.3.5 Shrnutí finanční analýzy .....	50
<b>4.4 SWOT analýza .....</b>	<b>51</b>
<b>4.5 Metoda párového srovnávání .....</b>	<b>54</b>
4.5.1 Metoda hodnocení variant .....	56
4.5.2 Shrnutí metody párového srovnávání .....	58
<b>5 SHRUTÍ A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>59</b>
5.1 Silné stránky společnosti .....	59
5.2 Návrhy pro využití příležitostí .....	60
5.3 Doporučení ke zlepšení .....	63
<b>6 ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>70</b>
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# 1 Úvod

Tržní prostředí se neustále mění a vyvíjí, konkurence má dynamickou povahu a každá společnost si musí být vědoma, že konkurenceschopnost není něco, co podnik získá jednou provždy. Je nezbytné včas reagovat na změny trhu a činit kroky pro udržení nebo zisk konkurenční výhody. Podnik, který chce obstát před konkurencí, potřebuje strategické řízení, musí mít ucelený pohled na fungování podniku, znát své silné i slabé stránky, sledovat kroky konkurence a umět získávat a udržet zákazníky.

Pro bakalářskou práci byla vybrána společnost innogy Zákaznické služby, s.r.o., která je součástí skupiny innogy v České republice, působící v oblasti energetiky. Skupina innogy patří na tuzemském trhu mezi přední dodavatele zemního plynu a elektřiny. Zásadní činnosti vybrané společnosti souvisí s poskytováním služeb v oblasti obchodu a distribuce, s prodejem produktů a obsluhou zákazníků skupiny innogy.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. První část je věnována teorii, nejprve základním pojmům, které úzce souvisejí s konkurenceschopností a poté popisu metod vhodných pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku. V následující části je představena vybraná společnost, její hlavní činnosti, struktura, firemní hodnoty a stanovené cíle. Ve třetí, praktické části, jsou aplikovány metody popsané v teorii, na jejichž základě lze posoudit postavení firmy v tržním prostředí. Prostřednictvím PEST a Porterovy analýzy je proveden rozbor vlivů podnikového okolí, finanční analýza umožňuje zjistit, jaká je úroveň a zdraví podniku z hlediska ekonomických ukazatelů. K utřídění poznatků z předchozích metod a identifikaci, v čem má podnik sílu a zároveň v jakých oblastech je nutné zlepšení, je použita SWOT analýza. Vzhledem ke skutečnosti, že vybraná společnost působí v oblasti zákaznických služeb, je posouzena také pohledem běžného zákazníka, který se pro výběr společnosti může rozhodovat na základě více kritérií. Ve čtvrté části autorka provede souhrn poznatků z provedených analýz a doporučí kroky ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit konkurenceschopnost vybrané společnosti a na základě zjištěných výsledků vyzvednout jak silné stránky podniku, tak v případě nedostatků navrhnout doporučení pro zlepšení konkurenční pozice. Dílčími cíli je provedení analýz podnikového okolí, vyhodnocení finančního zdraví podniku a na základě SWOT analýzy stanovení vhodné strategie.



## 2 Teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti

Teoretická část bakalářské práce objasňuje pojetí konkurenceschopnosti, přibližuje pojmy jako konkurence, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, okolí podniku a definuje zvolené metody k hodnocení konkurenceschopnosti podniku.

### 2.1 Konkurence

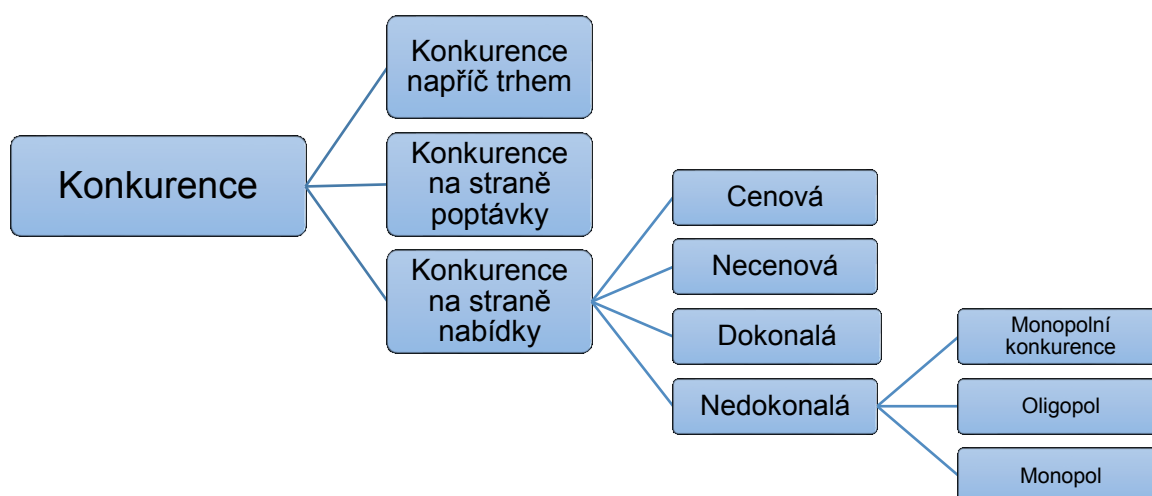
Konkurence je pojem, kterého se běžně užívá pro soupeření a soutěžení, případně pro projev hospodářské soutěže a je přirozenou součástí podnikání. Základním hlediskem konkurence je ekonomický pohled. Mimo tento stěžejní pohled má konkurence mnohem širší záběr, zahrnuje rovněž pojetí sociální, kulturní, etické, politické a jiné. Konkurence představuje vztah dvou a více subjektů, konkurentů. Pro vstup do konkurenčního vztahu je nezbytné:

- být konkurenční, tedy mít konkurenceschopnost, disponovat konkurenčním potenciálem,
- mít konkurenční zájem, což obnáší chtít vstoupit do konkurence, disponovat specifickým potenciálem, podnikavostí. (Mikoláš, 2005)

Soupeření mezi konkurenty má podobu obratného manévrování za účelem nabytí výhodného postavení. Metodami soutěžení mezi podniky mohou být cenové konkurence, různé formy reklamy, konkurence kvalitou v široké oblasti, která zahrnuje například uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. Porter (1994, str. 17) uvádí, že *„k soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů bud' pociťují tlak, anebo vidí příležitost ke zlepšení své pozice.“*

Mikroekonomie pojímá konkurenci jako rivalitu mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, jedná se o konkurenci napříč trhem, což představuje střet nabídky a poptávky. Reálná konkurence je podmíněna existencí tržního hospodářství. Z mikroekonomického pohledu má soupeření více podob a úrovní, formy konkurence jsou znázorněny na Obr. 2.1. Někde subjekty volí konkurenci cenou, jinde se například jedná o soutěžení pomocí reklamy, různé formy jsou navozeny strukturou konkurence. (Mikoláš, 2005)

Obr. 2.1 Formy konkurence z pohledu mikroekonomie



Zdroj: vlastní zpracování dle Mikoláš (2005, s. 66)

**Konkurence napříč trhem**, mezi stranou nabídky a poptávky, vyjadřuje protikladné zájmy výrobců a spotřebitelů. Zájem výrobců spočívá v možnosti prodat své produkty s co největším ziskem, kdežto cílem spotřebitelů je uspokojit své potřeby nákupem zboží a za co nejnižší cenu. Tyto postoje vyžadují kompromis od obou stran. **Konkurence na straně poptávky** definuje střet zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh. Každý spotřebitel chce nakoupit co nejlevněji, bez ohledu na ostatní zákazníky. Pokud je poptávka vyšší než nabídka, pak soupeření mezi spotřebiteli způsobí růst ceny. **Konkurence na straně nabídky** zahrnuje výrobce, kteří chtějí prodat co nejvíce produktů, s cílem maximalizace svého zisku. V zájmu prodávajících je také oslabení pozice svých konkurentů. Konkurenci na straně nabídky lze dále rozlišit na cenovou, necenovou a dokonalou, nedokonalou. (Mikoláš, 2005)

Při cenové konkurenci prodávající ovlivňují poptávku kupujících pomocí cen a cenových hladin. Jedinečnost produktu dává možnost výrobcům nebo prodávajícím stanovovat vyšší cenu v porovnání s konkurencí. Při necenové konkurenci prodávající minimalizují cenu pomocí odlišení produktů prostřednictvím podpůrných faktorů, mezi které patří například způsob dodání produktu, zlepšení dostupnosti produktu nebo rozšíření doprovodných služeb. (Jakubíková, 2013)

Dokonalá konkurence představuje víceméně teoretický model, je charakterizována velkým počtem prodávajících a kupujících, přičemž žádný z nich není schopen ovlivnit cenu. Nedokonalá konkurence je reálnou ekonomickou situací, která existuje v různých formách a rozlišuje monopol, oligopol a monopolistickou konkurenci. Monopol je charakterizován jednou firmou, specifickým produktem bez blízkých substitutů, silným vlivem firmy na cenu a uzavřeným vstupem do odvětví. Pro oligopol je příznačný malý počet firem s výrazným tržním podílem, produkt v různé míře diferenciovaný, částečný vliv na cenu a částečné bariéry vstupu. Monopolistická konkurence je dána velkým počtem malých firem, diferenciovaným produktem, částečným vlivem podniku na cenu produktu a volným vstupem do odvětví. (Jurečka, 2013)

Jakubíková (2013, s. 106) uvádí, že *„konkurence je velmi důležitým faktorem, podmiňujícím marketingové možnosti firmy.“* Firmy se zajímají o své stávající i potenciální soupeře, zjišťují, jakou pozici na trhu konkurenti zastávají, v jaké oblasti jsou pro podnik konkurentem, jakou strategii zvolili, co si kladou za cíl, prověřují silné a slabé stránky svých soupeřů. Konkurentem nejsou jen podniky, které nabízejí stejné produkty pod jinou značkou, ale všichni, kteří usilují o výdaje spotřebitelů. (Jakubíková, 2013)

*„Konkurence zahrnuje všechny současné nebo potenciální soupeřící nabídky a substituty, o které by mohl mít kupující zájem.“* (Kotler, 2013, s. 41)

## 2.2 Konkurenceschopnost

Podstata úspěchu nebo neúspěchu podniků je závislá na schopnosti konkurence. Tato schopnost je důležitým předpokladem pro to, aby podnik udržel své postavení na trhu a tuto pozici byl schopen upevňovat i do budoucna. (Porter, 1993)

Lednický (2006, s. 54) definuje konkurenceschopnost *„jako způsobilost, schopnost jednoho aktéra získat úspěch nad svými soupeři při respektování pravidel, které schválila třetí strana. V praxi konkurenceschopnost podniku představuje schopnost podniku poskytovat výrobky nebo služby efektivněji než jeho významní konkurenti.“*

Hlavním předpokladem konkurenceschopnosti je využití dovedností, které podniku umožní vytvořit produkci ve srovnatelné či lepší kvalitě než konkurence a za ceny nižší, nebo rovněž srovnatelné, případně ceny jen o tolik vyšší, že rozdíl bude vyvážen vyšší užitnou hodnotou produktu. Konkurenceschopnost podniku znamená schopnost alespoň si udržet nebo dále zvyšovat svůj podíl na trhu. (Hučka, 2011)

### 2.2.1 Nové dimenze pojetí konkurenceschopnosti firem

Konkurenceschopnost firmy nelze posuzovat pouze na základě běžného ekonomického uvažování, které zahrnuje úroveň finančního zdraví, marketingové možnosti nebo inovace a jiné, ale je nutno zkoumat konkurenceschopnost firmy i z pohledu jejích dalších dimenzí:

- identity,
- integrity,
- mobility,
- a suverenity. (Mikoláš, 2005)

**Identita** podniku představuje pro firmu nalezení svého „já“, tedy něco identického a stálého. Firma, která dospěje ke své identifikaci, která nalezne svou subjektivitu, „osobnost“, svou kulturu, se stává firmou „pro sebe“. Podnik je tím odlišen od ostatních firem a přitom se nejedná pouze o design, image nebo goodwill firmy. Základními znaky identity podniku jsou:

- ideje – vize a myšlenky podniku, na základě kterých je možné pochopit důvod existence firmy,
- design - estetické ztvárnění podstaty firmy, například podoba firemních dokumentů, vzhled produktů, označení vozidel a jiné,
- reprezentační místo - lokalizace ideje a designu v prostoru neboli ztotožnění firmy s místem, s danou lokalitou,
- rituál - typické chování a jednání firmy vůči zákazníkům a ostatní veřejnosti, například sponzorství, klima firmy a jiné,
- inovace - proces nepřetržité obnovy, zvládání změn, překonávání odporu proti změnám. (Kašík, 1998)

**Integrita** firmy je dána její soudržností. Celistvost podniku má v sobě dva protipóly. Na jedné straně je pružnost a dynamičnost firmy stanovena osobitostí pracovníků a jednotlivých složek firmy, na straně druhé tuto vlastní, individualizovanou identitu spojují s celkem, s firmou. **Mobilita** představuje potenciál podniku ve schopnosti reakce na změny uvnitř i vně firmy. Mobilita se projevuje v ovládnutí času i prostoru, zahrnuje přemísťování složek, vztahů a činností firmy. Jde o schopnost a možnost firmy přizpůsobit se a vyvíjet s ohledem na její vnitřní a vnější podněty. **Suverenita** charakterizuje postavení firmy v podnikatelském prostředí. Firma je suverénní tehdy, pokud má reálnou možnost rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji a může svá rozhodnutí uskutečnit. Výše uvedené parametry jsou zřetelnými prvky konkurenčního potenciálu firmy a jsou důležité pro zdravý rozvoj podniku. (Mikoláš, 2005)

## 2.3 Konkurenční výhoda

*„Konkurenční výhoda vzniká jako určitou skupinou zákazníků vnímaná a v reálných obchodních vztazích uznávaná schopnost podniku nabídnout jedinečnou, lepší, hodnotu odlišující se od nabídky konkurence na daném trhu.“* (Lednický, 2006, s. 54)

Fotr (2012, s. 223) uvádí, že *„konkurenční výhoda se obvykle objevuje v jedné ze tří oblastí:*

- *převaha zdrojů,*
- *využívání schopností a dovedností – know - how,*
- *výhodná konkurenční pozice – předstih před konkurencí.“*

Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky a která je vyšší než náklady, které podnik vynaložil na její produkci. Hodnota je to, co jsou zákazníci ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které dokážou kompenzovat vyšší cenu. (Porter, 1993)

## 2.4 Konkurenční strategie

Současné podnikatelské prostředí prochází neustálými změnami. Podnik, který chce úspěšně obstát před konkurencí, se neobejde bez strategického řízení a rozhodování. Organizace potřebují znát svou vizi a poslání. Vhodně formulovaná strategie zajistí déletrvající jistotu v konkurenčním prostředí. (Mallya, 2007)

Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat a tím upevnit její postavení na trhu. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat pro podnik výnosné a udržitelné postavení. Při tvorbě konkurenční strategie je nezbytné zkoumat stěžejní otázky:

- co se nyní v podniku děje? - identifikace a vnitřní předpoklady,
- co se odehrává v prostředí? - analýza odvětví, poznání konkurence, situace ve společnosti, rozbor silných a slabých stránek,
- co by měl podnik dělat? – ověřování předpokladů a strategie, alternativní strategie, strategická volba. (Porter, 1994)

Důležitým krokem pro každou firmu je zpracování analýzy konkurence a na jejím základě navržení strategie, se kterou firma vstupuje na trh. Dle Portera existují tři generické strategické přístupy, znázorněno na Obr. 2.2, k předstížení jiných firem v odvětví:

- strategie nízkých nákladů,
- diferenciacce,
- soustředění pozornosti. (Porter, 1994)

Obr. 2.2 Tři obecné přístupy generické strategie

Strategická výhoda jako... Strategická výhoda...	jedinečnost chápána zákazníkem	postavení plynoucí z nízkých nákladů
v celém odvětví	DIFERENCIACE	STRATEGIE NÍZKÝCH NÁKLADŮ
jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikoláš (2005, s. 73)

**Strategie nízkých nákladů** je zacílena na získání vůdčího postavení v celkových nákladech v příslušném odvětví. Tento záměr sebou může nést počáteční investici, v podobě modernizace zařízení podniku. Nezbytné je, aby firma dokázala snižovat přímé a režijní náklady, vymezila zákazníky, kteří mají špatnou platební morálku, a také minimalizovala náklady v oblasti výzkumu a vývoje, reklamy, prodeje. Úspěšná strategie přinese firmě nadprůměrné výnosy ve svém odvětví a to bez ohledu na ostatní konkurenční síly. Nízké náklady chrání firmu před vlivnými odběrateli i dodavateli. Při této strategii je důležité dosáhnout vysokého podílu na trhu nebo jiných výhod, jako je výhodný přístup k surovinám. Jakmile se jednou firmě podaří dosáhnout postavení nízkých nákladů, přináší jí to velké ziskové rozpětí. (Mikoláš, 2005)

**Strategie diferenciacce** usiluje o dosažení konkurenční výhody vytvořením výrobku nebo služby, který zákazník vnímá jako zvláštní, výjimečný či unikátní. Jedinečnost produktu může spočívat v ceně, jakosti, kvalitě nebo například v poskytování servisu. Za produkt, který není v nabídce ostatních konkurentů, může podnik požadovat mimořádnou, nadprůměrnou cenu. Velkým rizikem této strategie se stává imitace značky a produktů. (Lednický, 2006)

**Strategie soustředění pozornosti** je zaměřena na určitý tržní segment a založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu. Tímto způsobem může získat o každém segmentu hluboké znalosti a zároveň bude ostatními považována za specialistu. Firma v této pozici buď dosáhne diferenciacce, nebo vykazuje nejnižší náklady, nebo dosáhne obojího. (Jakubíková, 2013)

K dosažení úspěchu na poli konkurence je nutné zvolit si jednu ze strategií a vytrvale ji sledovat. Pokud firma není schopna zvolit si žádnou z výše uvedených strategií, je v krajně špatném strategickém postavení a hrozí jí nízká ziskovost. (Porter, 1994)

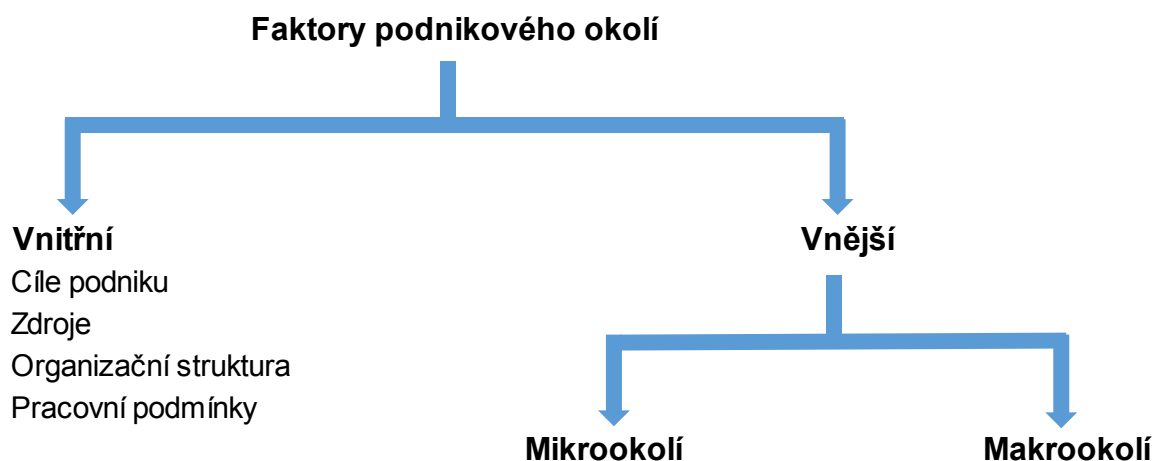
## 2.5 Analýza podnikového okolí

Analýza okolí podniku se zabývá identifikací a rozбором faktorů prostředí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici. Okolí podniku je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Každý podnik má vztahy k okolnímu prostředí, ve kterém působí. Výsledky podniku jsou ovlivněny vnějšími faktory, které vystupují jako

příležitosti či hrozby. Firma musí analyzovat okolí pro pochopení vztahů s okolím, možnost přizpůsobit se okolí a využití možností pro ovlivňování okolí. (Dvořáček, 2012)

Podnikové okolí lze rozdělit na vnitřní a vnější, viz Obr. 2.3. Vnitřní okolí souvisí se silami, které působí uvnitř podniku. Vnější okolí zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí podnik dokáže přímo ovlivňovat svými činnostmi. Makrookolí zahrnuje faktory, které na podnik působí, ale podnik je nemůže ovlivňovat, tyto faktory existují nezávisle na vůli podniku a mohou mít na podnik rozhodující vliv. (Dvořáček, 2012)

Obr. 2.3 Faktory podnikového okolí



Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořáček (2012, s. 3)

### 2.5.1 Podnikové makrookolí

Makrookolí podniku, nebo také makroprostředí, zahrnuje vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. Analýza makrookolí slouží k poznání nejširšího okolí, ve kterém se podnik nalézá. Makrookolí představuje celkové politické, ekonomické, sociální a technologické trendy, které na podnik působí. Patří mezi ně politické faktory, míra inflace, legislativní omezení, demografický pohyb obyvatelstva v dané oblasti nebo technologické novinky, které významným způsobem ovlivňují úspěšnost podniku. Způsob přijetí těchto faktorů a schopnost reakce na vlivy makroprostředí mají zásadní dopad na to, zda bude podnik prosperovat. (Sedláčková, 2000)



Analýza zkoumá trendy vzdáleného okolí, které leží mimo oblast aktivního vlivu podniku. Poznání makroprostředí umožní podniku seznámit se s faktory, které v převážné míře vznikají bez ohledu na jeho chování. Na základě výsledků analýzy se pak může podnik lépe rozhodovat, aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směry svého vývoje. (Sedláčková, 2000)

### 2.5.1.1 PEST analýza

Pro posouzení stavu vnějšího prostředí, které působí na organizaci, lze využít PEST analýzu, viz tab. 2.1. Zkratka PEST odpovídá:

- (P) politicko – legislativním
- (E) ekonomickým
- (S) sociálně – demografickým
- (T) technicko – technologickým faktorům.

Okruh zkoumání lze rozšířit o další faktory, k základu PEST se přidávají legislativní a environmentální faktory, analýza se pak označuje PESTLE. (Dvořáček, 2012)

Tab. 2.1 Vybrané faktory související s PEST analýzou

<b>Politicko - legislativní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony)	Trendy HDP
Ochrana životního prostředí	Hospodářské cykly
Ochrana spotřebitele	Devizové kurzy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
<b>Sociokulturní faktory</b>	<b>Technologické vlivy</b>
Demografický vývoj	Vládní podpora vědy a výzkumu
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořáček (2012, s. 10)

**Politické a legislativní faktory** jsou pro podnik velmi důležité, z hlediska příležitostí, ale zároveň i hrozeb. Politická omezení, do jejichž výčtu můžeme zahrnout daňové zákony, antimonopolní zákony, regulaci exportu a importu, cenovou politiku, ochranu životního prostředí a mnoho dalších činností zaměřených na ochranu zaměstnanců nebo spotřebitelů, mají vliv na podnik. Předpisy a vyhláškami je upravena i bezpečnost práce. Řada zákonů a různých legislativních omezení může limitovat možnosti podniku, upravovat i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. (Sedláčková, 2000)

**Ekonomické faktory** vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou dány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Za nejdůležitější ukazatele, které mají bezprostřední vliv na činnost a plnění cílů každého podniku, můžeme označit míru ekonomického růstu, úrokovou míru, míru inflace a směnný kurz. Vývoj uvedených faktorů může pro podniky představovat velké příležitosti, ale současně přinášet i značná ohrožení. (Sedláčková, 2000)

**Sociální faktory** jsou spojené s kupním chováním spotřebitelů, s jejich spotřebními zvyky, kulturními hodnotami, vnímáním sebe sama i ostatních, sociálně ekonomickým zázemím, příjmy, majetkem, úrovni vzdělání nebo úrovni životního stylu. Demografické faktory se týkají lidí, velikostí populace, hustoty a rozmístění osídlení, porodností, délkou života, věkovou skladbou, migrací obyvatel, charakterem rodin i domácností. Lidé tvoří trhy, proto je analýza sociálně - demografických faktorů podstatná. (Jakubíková, 2013)

**Technicko – technologické faktory** představují dopady nových a vyspělých technologií na činnost podniku a zároveň podmiňují konkurenční schopnost podniku. Z uvedených důvodů je nutné, aby se podnik nepřestával informovat o změnách a vývoji technologického pokroku. V současné době je tempo technologických změn stále rychlejší. Firma může sledovat podporu a investice vlády do výzkumu, nové vynálezy nebo objevy, změny technologií, rychlost zastarávání a jiné. (Kislingerová, 2005)

Jednotlivé faktory se jistě budou v čase měnit a taktéž se se bude měnit míra jejich dopadu na podnik. Proto nestačí tyto trendy jednorázově poznat, ale je důležité

průběžně je sledovat a vyhodnocovat. Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významné důsledky na činnost podniku, a predikovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Často se skutečně nejedná o určitou předpověď, ale spíše jen o odhad. Cílem analýzy makrookolí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Podniky, které jsou vnímavější vůči svému okolí, které zkoumají úroveň příležitostí a hrozeb, dosahují lepších výsledků než ty, které vnímají své okolí méně citlivě. (Sedláčková, 2000)

## **2.5.2 Podnikové mikrookolí**

Mikrookolí podniku, nebo také mikroprostředí, zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může výrazně ovlivnit. Poznání užšího okolí je pro podnik velice důležité. Analýzy mikrookolí věnují pozornost odvětví a konkurenčnímu prostředí, ve kterém působí. Nejprve je nutné analyzovat samotné odvětví. Při analýze odvětví se sledují jeho základní charakteristiky, mezi které patří velikost a růst trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry a jiné. Určuje se také struktura odvětví. Působí-li v odvětví řada malých podniků, jedná se o atomizované odvětví. Naproti tomu odvětví s několika málo silnými podniky je označováno jako konsolidované. Faktory, které mají na podnik největší vliv, označujeme jako změnotvorné síly. (Kislingerová, 2005)

### **2.5.2.1 Porterův model pěti sil**

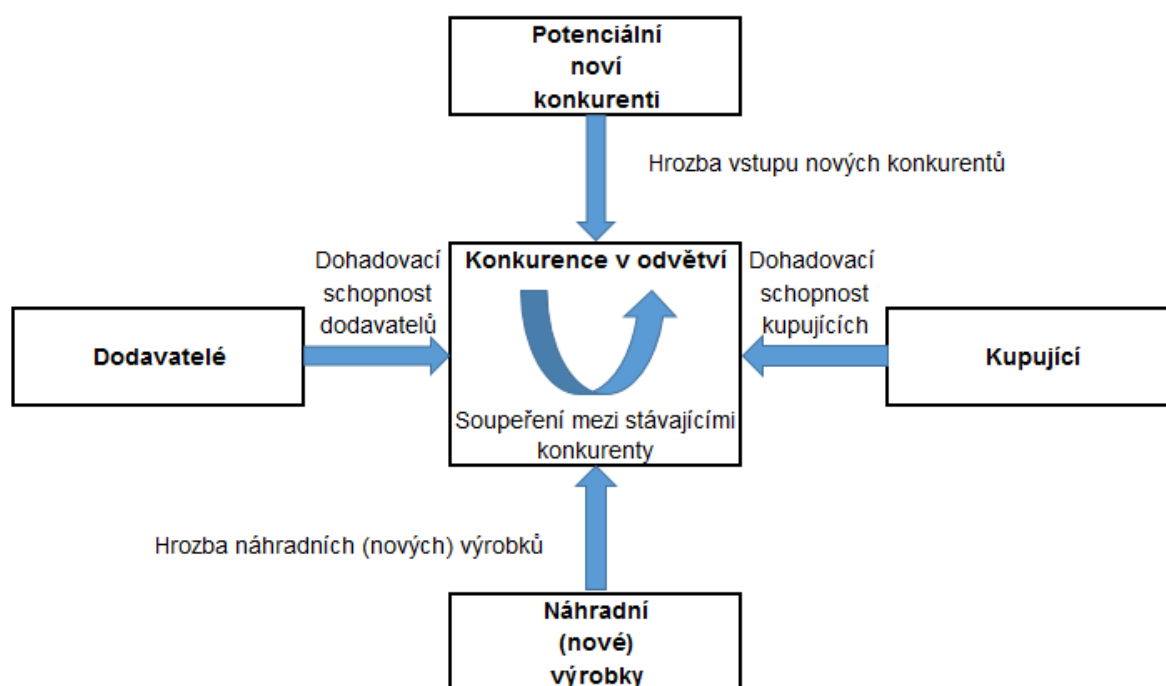
Analýza mikroprostředí identifikuje základní hybné síly, které v odvětví působí a podstatným způsobem ovlivňují činnost podniku a jeho konkurenční pozici. Chování podniku je určeno nejen konkurencí, ale rovněž chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Firma vyhodnocuje, jak velký vliv mají tyto faktory na její činnosti a jakým způsobem se podnik může bránit vůči těmto silám. (Jakubíková, 2013)

Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil, viz Obr. 2.4. Model je nejznámějším nástrojem pro analýzu konkurenčních sil. Zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být hnací silou konkurence.

Cílem je pochopit a identifikovat ty, které mají pro podnik největší význam. Mezi tyto složky patří:

- vstup nových konkurentů,
- hrozba nových výrobků nebo služeb (jež nahradí dosavadní),
- dohadovací (vyjednávací) schopnost kupujících,
- dohadovací (vyjednávací) schopnost dodavatelů,
- soupeření mezi existujícími konkurenty. (Porter, 1993)

Obr. 2.4 Pět dynamických konkurenčních faktorů, které rozhodují o výnosnosti odvětví



Zdroj: vlastní zpracování dle Porter (1993, s. 23)

**Vstup nových konkurentů** zahrnuje potenciální nebo nové konkurenty, kteří představují hrozbu vstupu na trh v daném oboru. Vstup nových tržních subjektů dává oboru nové dodatečné kapacity. Noví konkurenti s sebou přinášejí rovněž plány na získání dobré tržní pozice. To vyžaduje zpravidla značné zdroje a schopnosti. Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů do určitého odvětví závisí zejména na dvou faktorech, jedná se o bariéry vstupu a očekávanou reakci ostatních konkurentů. Nízké vstupní bariéry do odvětví a předpokládaná nízká pravděpodobnost agresivní obrany pozic stávajících konkurentů představují velmi významnou hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví. (Sedláčková, 2000)

**Hrozba nových výrobků nebo služeb** znamená nebezpečí ze strany substitučních produktů u výrobků, které se dokáží vzájemně funkčně nahradit. Konkurenční síla vyplývající z hrozby náhrady produktů je determinována kvalitou a cenou, možností dodatečných služeb zvyšujících funkčnost a hodnotu produktu, citlivostí zákazníka na změny, šíří nabízeného sortimentu a variantami produktů. Nebezpečí vzrůstá, jestliže u substitučního produktu je výhodnější cena a vyšší kvalita, kupující na takový sortiment dokáže pružně reagovat. (Tomek, 2009)

**Vyjednávací schopnost kupujících** představuje vliv odběratelů, sílu, kterou odběratelé mohou ovlivňovat ziskovost odvětví a tím i jednotlivých podniků, zejména tlakem na vyšší kvalitu, lepší služby, nižší ceny. Odběratelé tak mohou stavět podniky v odvětví proti sobě. Vyjednávací síla kupujících je významná, pokud jsou koncentrovaní nebo nakupují velká množství, v případě standardizovaných či nediferencovaných produktů, není-li nakupovaný produkt pro odběratele důležitý, nebo je odběratel o odvětví plně informován. Silní odběratelé snižují zisk v odvětví. (Dvořáček, 2012)

**Vyjednávací schopnost dodavatelů** spočívá v tom, že firmy, organizace i jednotlivci, kteří firmám poskytují zdroje pro výrobu a produkci služeb, mohou požadovat zvýšení ceny nebo snížení kvality. Každá firma má mnoho dodavatelů a úspěch firmy ve značném rozsahu závisí právě na dodavatelích. Proto je důležité, aby podnik věnoval pozornost jejich výběru a stanovil si kritéria, podle kterých je bude hodnotit. Měřítkem pro srovnání může být postavení dodavatelů na trhu, úroveň kvality, komplexnost, včasnost a spolehlivost dodávek, zkušenosti, cena, inovační potenciál a jiné. Moc dodavatelů je tím vyšší, čím větší je jejich vyjednávací síla. (Jakubíková, 2013)

**Konkurence v odvětví** znamená soupeření mezi existujícími podniky. Rivalita mezi podniky může mít charakter cenové konkurence, propagační kampaně, získávání zákazníků novými produkty nebo lepšími podmínkami záruk či servisu. Podniky působící v odvětví usilují o získání a upevnění konkurenční pozice na trhu. Síla a povaha konkurenčního boje v jednotlivých odvětvích se může lišit. Projevuje se zde počet konkurentů a jejich vyrovnanost, růst odvětví, existence vysokých fixních nákladů v odvětví, málo diferencované výrobky, možnosti vstupu a výstupu v odvětví. (Dvořáček, 2012)

Cílem modelu je analyzovat klíčové konkurenty a pochopit síly, které v tomto prostředí působí. Důležité je rozpoznat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje stěžejní význam a které mohou být vhodně zvoleným strategickým plánem ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné identifikovat tyto síly, vyrovnat se s nimi, a pokud je to jen trochu možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch. (Sedláčková, 2000)

## **2.6 Finanční analýza**

Základním úkolem finanční analýzy je komplexní posouzení současné finanční situace podniku, také posouzení budoucích vyhlídek podniku v souvislosti s jeho finančním zdravím, příprava potřebných opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku, zajištění výnosnosti podniku. Finanční analýza je prostředek pro přípravu a zkvalitnění rozhodovacích procesů, pro posouzení rizika. Finanční situace podniku je souhrnným vyjádřením úrovně všech jeho podnikových aktivit, kterými se prezentuje na trhu. Finanční údaje jsou důležitým zdrojem informací o podniku, hodnotí úroveň podniku a jeho konkurenceschopnost. (Dluhošová, 2010)

Hlavním zdrojem informací pro vypracování finanční analýzy je účetní závěrka tvořena účetními výkazy. Výkazem je rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow a příloha k účetní závěrce. Rozvaha podává přehled o stavu a struktuře majetku a zdrojích podniku. Výkaz zisku a ztráty informuje o dosaženém hospodářském výsledku. Výkaz cash flow zachycuje přehled o peněžních tocích. Dalším cenným zdrojem při zpracování finanční analýzy může být také výroční zpráva. (Vochozka, 2011)

Podstatou finanční analýzy je výpočet tradičních ukazatelů finanční výkonnosti, které mají dobrou vypovídací schopnost vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě. Mohou být vyjádřeny v peněžních jednotkách, ale i v procentech, v jednotkách času, popřípadě mohou být i bezrozměrné. (Fotr, 2012)

Základem finanční analýzy je především soustava poměrových ukazatelů. Vzájemné vazby a souvislosti mezi jednotlivými ukazateli mají velkou vypovídací schopnost, finanční poměrové ukazatele nejsou tak důležité samy o sobě. (Sedláčková, 2000)

Základními oblastmi ukazatelů finanční analýzy jsou:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity (obratu),
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele kapitálového trhu. (Vochozka, 2011)

### 2.6.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (výnosnosti, návratnosti), vyjadřují poměr zisku k určitému vstupu, kterým mohou být celková aktiva, kapitál, nebo tržby. Všechny ukazatele rentability udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. (Vochozka, 2011)

Mezi základní ukazatele rentability jsou zahrnuty:

- rentabilita celkových aktiv - ROA,
- rentabilita vlastního kapitálu - ROE,
- rentabilita tržeb – ROS. (Kašík, 2013)

**Rentabilita celkových aktiv ROA** je klíčovým měřítkem rentability, poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na původ financování, zda z vlastního kapitálu či cizích zdrojů. V praxi se používají modifikace, liší se tím, zda se pro výpočet použije zisk před úhradou úroků a daní EBIT, viz vzorec 2.1, zisk před zdaněním EBT, nebo zisk po zdanění EAT. Trendem je růst. (Dluhošová, 2010)

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním EBIT}}{\text{aktiva}} \quad (2.1)$$

**Rentabilita vlastního kapitálu ROE** měří celkovou výnosnost, kterou dosahují vlastníci z vloženého kapitálu. Ukazuje míru zhodnocení vlastních zdrojů. Základní výpočtový tvar je uveden ve vzorci 2.2. Žádoucí je růst ukazatele. (Režňáková, 2012)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk EAT}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

**Rentabilita tržeb ROS** vyjadřuje množství zisku v Kč na 1 Kč tržeb, je velmi důležitá z hlediska efektivnosti podniku. V praxi jsou využívány minimálně dvě obměny vzorce, v úvahu může být brán čistý zisk EAT, viz vzorec 2.3, nebo EBIT. Čím vyšší je ukazatel, tím vyšší je úroveň řízení firmy. (Vochozka, 2011)

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk EAT}}{\text{tržby}} \quad (2.3)$$

## 2.6.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují relativní vázanost kapitálu v různých formách aktiv, jak dlouhodobých, tak krátkodobých. Jedná se o ukazatele typu doby obratu, vyjádřenou ve dnech, nebo ukazatele typu obratovosti, vyjádřenou počtem obrátů za rok. Mezi ukazatele aktivity patří:

- obrátka celkových aktiv,
- doba obratu aktiv,
- doba obratu zásob,
- doba obratu pohledávek,
- doba obratu závazků. (Dluhošová, 2010)

**Obrátka celkových aktiv** je měřítkem celkového využití aktiv, udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Ukazatel obrátky celkových aktiv by měl dosahovat co nejvyšších hodnot. Způsob výpočtu vyjadřuje vzorec 2.4. (Vochozka, 2011)

$$\text{Obrátka aktiv (počet obrátů za rok)} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.4)$$

**Doba obratu aktiv** je obrácenou hodnotou obrátky aktiv. Ukazatel vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkového majetku v poměru k tržbám. Výpočet doby obratu aktiv udává vzorec 2.5. Pozitivní je co nejkratší doba obratu. (Dluhošová, 2010)

$$\text{Doba obratu aktiv (dny)} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.5)$$



**Doba obratu zásob** vyjadřuje počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podnikání, jde o průměrný časový interval, po který jsou zásoby v podniku, do doby prodeje nebo doby do jejich spotřeby, viz vzorec 2.6. Optimální je nižší hodnota ukazatele. (Kašík, 2013)

$$Doba\ obratu\ zásob\ (dny) = \frac{zásoby \cdot 360}{tržby} \quad (2.6)$$

**Doba obratu pohledávek** udává průměrnou splatnost pohledávek, vyjadřuje počet dnů do zaplacení faktury, viz vzorec 2.7. Hodnota ukazatele by měla být co nejnižší. (Fotr, 2012)

$$Doba\ obratu\ pohledávek\ (dny) = \frac{pohledávky \cdot 360}{tržby} \quad (2.7)$$

**Doba obratu závazků** vyjadřuje počet dní, na které dodavatelé poskytl obchodní úvěr, výpočet udává vzorec 2.8. Doba obratu závazků charakterizuje platební morálku podniku vůči dodavatelům. Trendem ukazatele je stabilita. (Dluhošová, 2010)

$$Doba\ obratu\ závazků\ (dny) = \frac{závazky \cdot 360}{tržby} \quad (2.8)$$

### 2.6.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi cizími zdroji na jedné straně a vlastními, respektive celkovými zdroji na straně druhé. Společnost k financování podnikových aktivit využívá rovněž cizí kapitál, což je označováno jako zadluženost. Mezi ukazatele zadluženosti patří:

- ukazatel celkové zadluženosti,
- ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu,
- ukazatel úrokového krytí (Fotr, 2012).

**Ukazatel celkové zadluženosti** dává do poměru celkové závazky a celková aktiva a měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu, ze kterého je financován majetek firmy, viz vzorec 2.9. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je zadluženost a riziko věřitelů. Zadluženost sama o sobě není negativní charakteristikou podniku, podnik ke svému financování nemusí používat jen vlastní kapitál. (Dluhošová, 2010)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.9)$$

**Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu** představuje podíl cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu, viz vzorec 2.10. Zadluženost vlastního kapitálu závisí na fázi vývoje firmy a postoji vlastníků k riziku. U stabilních společností by se měla zadluženost pohybovat v rozmezí od 80% - 120%. (Dluhošová, 2010)

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.10)$$

**Ukazatel úrokového krytí** udává, kolikrát může klesnout hodnota zisku, aby byl podnik schopen udržet cizí zdroje na stávající úrovni. Pokud má ukazatel hodnotu jedna, pak podnik vydělal pouze na úhradu úroků, výpočet udává vzorec 2.11. (Vochozka, 2011)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.11)$$

#### 2.6.4 Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost podniku hradit své závazky, zajistit dostatek prostředků na provedení nezbytných plateb. Likvidita tedy závisí na tom, jak rychle je podnik schopen inkasovat své pohledávky, zda má prodejné výrobky, zda je v případě potřeby schopen prodat své zásoby. Mezi ukazatele likvidity patří:

- celková likvidita,
- pohotová likvidita,
- okamžitá likvidita. (Dluhošová, 2010)

**Celková likvidita**, označována také jako běžná likvidita, ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku, tedy kolikrát je podnik schopen uhradit své aktuální platby, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na peněžní hotovost, viz vzorec 2.12. Přijatelná hodnota ukazatele je v rozmezí od 1,5 do 2,5. (Kašík, 2013)

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.12)$$

**Pohotová likvidita** je přísnější měřítko likvidity, vylučuje z výpočtu zásoby. Čítel ukazatele by měl být upraven o nedobytné pohledávky. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 1,0 do 1,5. Způsob výpočtu je vyjádřen ve vzorci 2.13. (Dluhošová, 2010)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.13)$$

**Okamžitá likvidita**, označována také jako hotovostní, hodnotí schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky v daný okamžik. V čitateli jsou pouze peněžní prostředky, mezi které řadíme peníze v pokladně, peníze na účtu, krátkodobé cenné papíry a šeky. Doporučená hodnota se pohybuje okolo 0,2. Určí se dle vzorce 2.14. (Vochozka, 2011)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.14)$$

Výsledky finanční analýzy jsou významné pro podnik samotný, využívají je manažeři a vrcholové vedení, zároveň ale mohou být potřebné pro subjekty, které mají k podniku určitý vztah. Subjekty lze rozdělit na externí a interní, přičemž mezi externí patří stát, investoři, banky, obchodní partneři a interními uživateli jsou manažeři, zaměstnanci. (Vochozka, 2011)

Informace týkající se finanční situace podniku ve velké míře ovlivňují řadu podnikových rozhodnutí. Tvoří podstatu pro určení silných a slabých stránek podniku a identifikaci základů konkurenční výhody. (Sedláčková, 2000)

## 2.7 SWOT analýza

SWOT analýza, viz Tab. 2.2, je jednou z nejčastěji využívaných analytických metod. Cílem SWOT analýzy je posouzení současné strategie firmy nebo její vytvoření. Jejím úkolem je charakterizovat specifická silná a slabá místa a určit zda je podnik schopen reagovat na změny, které nastávají v prostředí. SWOT je zkratka z anglického originálu, kdy S - strenghts jsou silné stránky, W – weaknesses slabé stránky, O - opportunities příležitosti, T - threats hrozby. (Jakubíková, 2013)

Tab. 2.2 SWOT analýza

<b>Silné stránky</b> (strenghts)	<b>Slabé stránky</b> (weaknesses)
zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
<b>Příležitosti</b> (opportunities)	<b>Hrozby</b> (threats)
zde se zaznamenávají skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíková (2013, s. 129)

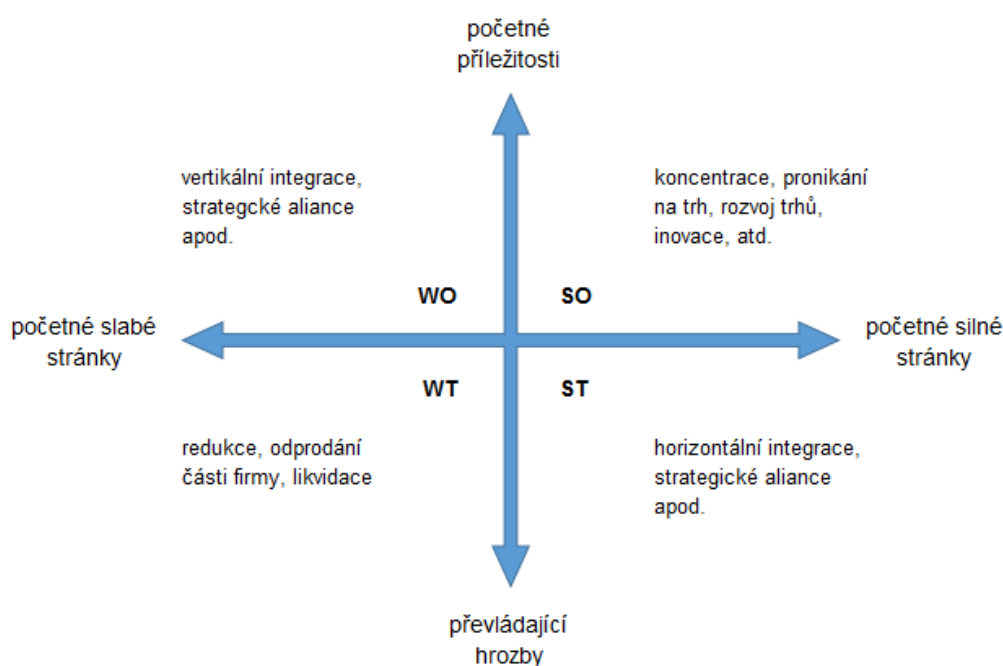
SWOT analýza využívá poznatků z předchozích analýz, identifikuje, v čem má podnik sílu a v jakých oblastech je nutné zlepšení. Cílem SWOT analýzy není pouhý výčet případných příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek, ale hlubší analýza poskytující užitečné poznatky, které jsou východiskem pro formulaci strategie. (Sedláčková, 2000)

Příležitosti a hrozby jsou spojeny s vnějším prostředím firmy, a to jak makroprostředím, tak mikroprostředím. Silné a slabé stránky, které se týkají vnitřního prostředí podniku, se určují na základě vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů, patří zde například cíle, systémy, firemní zdroje, firemní kultura nebo organizační struktura. Jednotlivá kritéria, která byla vybrána, jsou vyhodnocována pomocí škálování a je jim přisouzena váha. Tímto způsobem firma získává přehled o svých silných a slabých stránkách, a spolu s předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb, je dále poměřuje se s podnikatelskými záměry a se schopnostmi managementu firmy. (Jakubíková, 2013)

Kombinace čtyř nosných prvků, silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, představuje základ pro vytvoření vhodných strategií. Typy strategií jsou uvedeny na Obr. 2.5. Ze SWOT analýzy lze odvodit tyto základní strategie:

- WO strategie „hledání“
- SO strategie „využití“
- WT strategie „vyhýbání“
- ST strategie „konfrontace“ (Lednický, 2006)

Obr. 2.5 Využití SWOT analýzy při koncipování strategií



Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíková (2013, s. 130)

**WO strategie „hledání“** se soustřeďuje na překonání nebo odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Realizace této strategie vyžaduje získávání dalších zdrojů. **SO strategie „využití“** je zaměřena na využití silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí nalezených ve vnějším okolí, jedná se o žádoucí stav, strategie je základem pro definování vize a cílů. **WT strategie „vyhýbání“** představuje obrannou strategii zaměřenou na odstranění nebo překonání slabých stránek a vyhnutí se vnějšímu ohrožení, jedná se o defenzivní přístup. **ST strategie „konfrontace“** znamená přímou konfrontaci s ohrožením, pro tento konflikt je nutná dostatečná síla podniku. (Grasseová, 2010)

## 2.8 Metoda párového srovnávání

Mezi jedny z nejdůležitějších činností manažerů podniku patří rozhodování. Význam rozhodování spočívá především v tom, že výsledky rozhodovacího procesu ovlivňují efektivnost fungování a budoucí prosperitu firem. Nekvalitní rozhodování může být a také ve skutečnosti často bývá příčinou podnikatelského neúspěchu. „Základním atributem rozhodování je:

- *proces volby, tj. posuzování jednotlivých variant,*
- *a výběr rozhodnutí, tj. optimální varianty, resp. varianty určené k realizaci.“ (Fotr, 2016, s. 20)*

Proces volby mezi několika variantami řešení určitého problému se netýká pouze pracovní oblasti. V běžném životě musí člověk rovněž řešit řadu problému tím, že se snaží vybrat tu variantu, která mu nejlépe vyhovuje. Člověk by se měl rozhodovat racionálně a měl by maximalizovat svůj užitek z vybrané varianty. Ve většině reálných rozhodovacích situací nelze učinit rozhodnutí pouze na základě jediného hodnotícího kritéria, naopak, je nutné rozhodovat podle více kritérií. (Fiala, 2008)

Kritérium je hledisko hodnocení variant. Kritéria z pohledu kvantifikatelnosti mohou být kvalitativní nebo kvantitativní, podle povahy pak rozlišujeme kritéria maximalizační nebo minimalizační. Podle maximalizačního kritéria mají nejlepší varianty nejvyšší hodnoty, podle minimalizačního naopak, nejlepší varianty mají nejnižší hodnoty. Není vhodné zvolit příliš velký počet kritérií, problém by se tak stal nepřehledným. Pro řešení problému je velmi důležité, zda a jak je některé kritérium preferováno před jiným. (Šubrt, 2015)

**Metoda párového srovnávání** nazývaná též Fullerův trojúhelník, zjišťuje preferenční vztahy dvojic kritérií. V nejjednodušší podobě této metody se pro každé kritérium zjišťuje počet jeho preferencí vzhledem ke všem ostatním kritériím souboru. Určování důležitosti srovnávaných kritérií je znázorněno v Tab. 2.3. Osoba, nebo skupina osob, která činí rozhodnutí, určuje u každé dvojice kritérií, zda upřednostňuje kritérium uvedené v řádku před kritériem uvedeným ve sloupci. Pokud ano, do příslušného políčka horní trojúhelníkové matice zaznamená jedničku, v opačném případě zapíše nulu. (Fotr, 2016)

Tab. 2.3 Tabulka pro zjišťování preferencí kritérií u metody párového srovnávání

Kritérium	K1	K2	K3	...	Kn	Počet preferencí
K1		1	0	...	1	
K2			0	...	0	
K3					0	
...					...	
Kn-1					1	
Kn						

Zdroj: vlastní zpracování dle Fotr (2016, s. 168)

Po vyplnění matice se pro každé kritérium stanoví počet jeho preferencí  $f_i$ , který je roven součtu jedniček v řádku daného kritéria a součtu nul ve sloupci tohoto kritéria. Na základě počtů preferencí jednotlivých kritérií se jejich normované váhy vypočítají podle vztahu uvedeného ve vzorci 2.15,

$$v_i = \frac{f_i}{\sum_{i=1}^n f_i} \quad (2.15)$$

přičemž počet uskutečněných srovnání je dán výrazem, viz vzorec 2.16,

$$\sum_{i=1}^n f_i = \frac{n \cdot (n - 1)}{2} \quad (2.16)$$

kde  $v_i$  je normovaná váha  $i$  – tého kritéria,  $f_i$  je počet preferencí  $i$  – tého kritéria a  $n$  je počet kritérií. (Fotr, 2016)

Nevýhodou této metody pro výpočet vah kritérií je, že při nulovém počtu preferencí kritéria bude i hodnota váhy tohoto kritéria rovna nule. Tomu se dá vyhnout, pokud uplatníme jiný vztah, viz vzorec 2.17, kdy počet preferencí u každého kritéria zvýšíme o hodnotu jedna. (Šubrt, 2015)

$$v_i = \frac{f_i + 1}{n + \sum_{i=1}^n f_i} \quad (2.17)$$

### 2.8.1 Metoda hodnocení variant

Stanovení vah kritérií bývá výchozím krokem v procesu hodnocení variant. Celkové ohodnocení variant lze stanovit na základě jednoduché metody, vyjádřené ve vzorci 2.18., jako sumu součinů váhy jednotlivých kritérií a dílčího ohodnocení varianty,

$$H^j = \sum_{i=1}^n v_i \cdot h_j^i \text{ pro } j = 1, 2, \dots, m, \quad (2.18)$$

kde  $H^j$  je celkové ohodnocení  $j$  – té varianty,  $v_i$  je váha  $i$  – tého kritéria,  $h_j^i$  je dílčí ohodnocení  $j$  – té varianty vzhledem k  $i$  – tému kritériu,  $n$  je počet kritérií a  $m$  počet variant. Dílčí ohodnocení variant je provedeno přiřazením bodů ze zvolené bodové stupnice. Nejnižší bodové ohodnocení odpovídá nejhorším hodnotám kritérií, nejvyšší ohodnocení hodnotám nejlepším. (Fotr, 2016)

Konečným výsledkem rozhodovacího procesu může být nalezení optimální varianty, tedy možnosti, která nejlépe splňuje cíle řešení problémů, nebo určení preferenčního uspořádání variant, kdy jsou varianty seřazeny podle celkové výhodnosti a je možné realizovat i více variant z předních míst uspořádání. (Fotr, 2016)

## 2.9 Shrnutí

V prvních částech této kapitoly byly vymezeny základní pojmy související s konkurenceschopností podniku. Autorka bakalářské práce se přiklání k pojetí konkurenceschopnosti dle Lednického, který konkurenceschopnost formuluje jako schopnost jednoho aktéra získat úspěch nad svými soupeři při respektování pravidel, které schválila třetí strana a v praxi pak schopnost podniku poskytovat výrobky nebo služby efektivněji než jeho významní konkurenti. V následujících částech kapitoly byla vysvětlena podstata metod vhodných pro posouzení konkurenceschopnosti podniku. Konkrétně byl definován význam okolí podniku a rozbor faktorů, které podnik ovlivňují, finanční analýza a souhrnná SWOT analýza. V poslední části kapitoly byla objasněna metoda procesu volby z několika variant řešení, což bude v praktické části této práce využito z pohledu rozhodování zákazníka, jemuž podnik poskytuje služby. Aplikace uvedených metod umožní zjistit postavení vybraného podniku na trhu.



### 3 Představení podniku

Tato kapitola představuje společnost innogy Zákaznické služby, s.r.o., která je součástí skupiny innogy v České republice a členem koncernu RWE, působící v oblasti energetiky. Skupina innogy patří na tuzemském trhu mezi přední dodavatele zemního plynu a elektřiny. V kapitole bude popsán vznik společnosti, její hlavní činnosti, struktura, firemní hodnoty a stanovené cíle.

#### 3.1 Vznik společnosti

Společnost innogy Zákaznické služby s.r.o. vznikla v roce 2007, její činnost byla zahájena 1. ledna 2008. V době svého vzniku společnost nesla název RWE Zákaznické služby, s.r.o. Jméno společnosti bylo změněno v říjnu roku 2016, kdy firma přijala nový název i značku innogy. Logo společnosti je uvedeno na Obr. 3.1.

Obr. 3.1 Logo společnosti



Zdroj: innogy (2017)

Společnost innogy Zákaznické služby, s.r.o. i po změně názvu zajišťuje tytéž činnosti, které souvisejí s poskytováním služeb pro oblast obchodu a distribuce. Základní údaje o společnosti jsou uvedeny v Tab. 3.1.

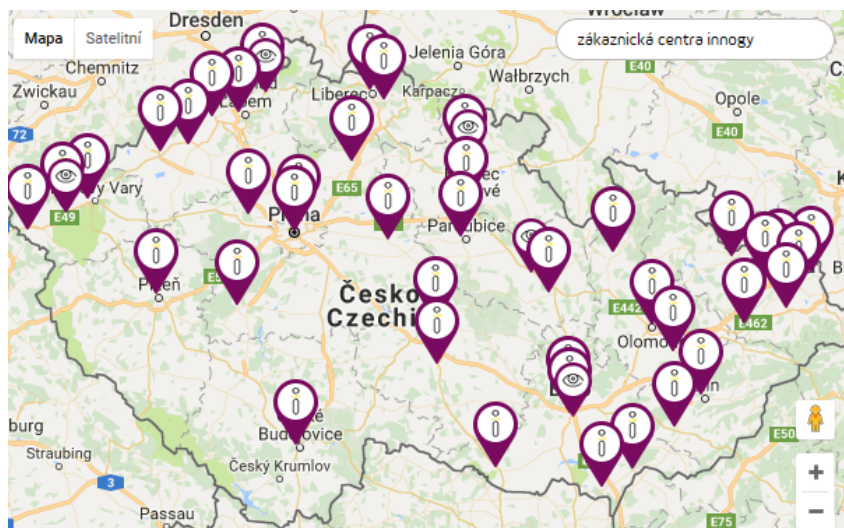
Tab. 3.1 Základní údaje o společnosti, plané ke dni 7. 3. 2017

Název společnosti	innogy Zákaznické služby, s.r.o.
Sídlo společnosti	Plynární 2748/6, 702 00 Ostrava - Moravská Ostrava
Datum zápisu	27. července 2007
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Statutární orgán	jednatelé
Počet jednatelů	2
Způsob jednání	za společnost jednají dva jednatele společně
IČ	27935221
Základní kapitál	10 000 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Justice (2017)

Zahájení činnosti společnosti v roce 2008 přineslo centralizaci provozu zákaznických kanceláří v České republice, zákaznické kanceláře předtím organizačně spadaly pod regionální plynárenské společnosti. Společnost rovněž převzala odpovědnost za provozování call center, v Ostravě byl počátkem roku 2008 spuštěn zkušební provoz centralizovaného call centra a v květnu téhož roku došlo k jeho oficiálnímu otevření. Zároveň byly do Zákaznických služeb převedeny úseky jiných společností, mezi něž patřily fakturace a vymáhání pohledávek. Centralizace přinesla úsporu nákladů a umožnila poskytování služeb na vyšší úrovni. V současné době společnost provozuje 41 zákaznických center napříč Českou republikou, viz Obr. 3.2, největší call centrum i nadále zůstává v Ostravě, v předchozích dvou letech byla otevřena menší call centra v lokalitě Opava a Karviná. (Interní materiály společnosti)

Obr. 3.2 Přehled umístění zákaznických center



Zdroj: innogy (2017)

### 3.1.1 Nový název společnosti

V roce 2016 došlo v koncernu RWE k podstatné změně, vznikla nová dceřiná společnost pod názvem innogy SE. Do nově vzniklé společnosti firma RWE vyčlenila aktivity související s obchodem, s oblastí sítí a infrastruktury a obnovitelných zdrojů. Název innogy byl vytvořen spojením anglických slov Innovation, Energy a Technology. Společnosti skupiny RWE v České republice, jejichž aktivity zastřešuje právě innogy SE, rovněž přijaly nový název a značku, nyní se tedy prezentují pod značkou innogy. Značku RWE bude nadále používat jen mateřská společnost RWE AG. (Interní materiály společnosti)

## **3.2 Hlavní činnosti společnosti**

Hlavní aktivity společnosti jsou spojeny se zákazníkem, souvisí s poskytováním služeb a prodejem komodit zemního plynu a elektřiny. Zákaznické služby poskytují servis zákazníkům skupiny innogy, pro všechny segmenty, domácnost, firmu i velkoodběratele. Společnost provozuje zákaznická centra a zajišťuje nonstop zákaznickou linku zdarma, zákazník tak může osobně nebo telefonicky řešit jakékoliv záležitosti týkající se stávajícího odběru i nového připojení, změny ve smlouvách, dotazy k ceníkům a jiné. Firma rovněž provádí fakturaci, vymáhá pohledávky a zodpovídá za vyřízení reklamací a požadavků.

Společnost nabídku komodit průběžně rozšiřuje, vedle stěžejního prodeje plynu a elektřiny v široké produktové řadě nabízí také související služby, mezi něž patří pronájem úsporných LED žárovek, detektorů kouře a požáru nebo detektorů oxidu uhelnatého. Portfolio produktů zahrnuje také pojištění domácnosti nebo služby virtuálního operátora, innogy Mobil. Zákazníkům, kteří by měli zájem předplatit si odběr komodit na rok dopředu, je k dispozici služba Investor. Další doplňkovou službou pro zákazníky je možnost správy vlastního účtu a požadavků přes internet, pod názvem služba innogy 24. (Interní materiály společnosti)

## **3.3 Struktura společnosti**

V čele společnosti stojí dva jednatele, kteří za společnost jednají vždy společně. Společnost je členěna na dvě divize, CEO a COO, zjednodušená struktura společnosti je uvedena na Obr. 3.3. Jednotlivé úseky, které spadají pod divizi CEO zajišťují obsluhu zákazníků formou back office, úseky divize COO jsou v přímém kontaktu se zákazníky, jedná se o front office. Společnost preferuje štíhlou organizační strukturu, nízký počet řídicích úrovní a větší počet podřízených pod jedním vedoucím.

Ve společnosti innogy Zákaznické služby bylo v roce 2016 evidováno 770 zaměstnanců, jejich počet průběžně narůstá, od roku 2012 se zvýšil téměř o 200 zaměstnanců. Středoškolské vzdělání s maturitou má 67,1 % zaměstnanců, vysokoškolské vzdělání 31 % a středoškolské 1,9 %. Průměrný věk zaměstnanců ve firmě je 35 let.

Obr. 3.3 Členění společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti

**Úsek fakturace** má v kompetenci služby, které mají spojitost s fakturací odebíraných komodit. Jednotlivá oddělení samostatně zajišťují zpracování fakturace, zpracování plateb, účetní operace a tiskové centrum.

**Úsek reklamací a požadavků** řeší požadavky interních a externích zákazníků, týkající se celé produktové nabídky. Jednotlivá oddělení se zabývají procesy, mezi které patří akvizice, retence, přepisy, změny dodavatele, smlouvy o připojení nebo řešení požadavků a stížností zákazníků. Úsek má rovněž odpovědnost za evidenci smluvních dokumentů a na základě přijatých požadavků doklady dohledává.

**Úsek vymáhání pohledávek** zajišťuje proces řešení pohledávek pro obchod i distribuci, dle interního upomínacího postupu. Usiluje o prevenci vzniku nových pohledávek, dluhy se snaží vymáhat rovněž mimosoudní cestou, uplatňuje i formu telefonické komunikace. Úsek bere v potaz aktuální změny v legislativě, které mají vliv na právní vymáhání, a usiluje o nízké náklady celého procesu.

**Odbor E2E metodiky** se zabývá nastavováním a optimalizací procesů, zaměřuje se na „end to end“ procesy, tedy „od počátku do konce“. Obstarává procesy, analyzuje a testuje funkcionality v systému, řeší incidenty systému, vytváří finální metodiku. Odbor E2E metodiky realizuje školení a rozvoj pracovníků z řad back office. Metodici poskytují podporu v postupu řešení nestandardních situací, jsou oprávněni posoudit a povolit výjimku při řešení.

**Úsek zákaznických center** provozuje centra v rámci celé České republiky, jedná se o přímý, osobní kontakt se zákazníky. Centra poskytují služby a nabízejí zákazníkům výběr ze širokého portfolia produktů. Síť kontaktních míst se rozšiřuje, aby dostupnost služeb byla co nejvyšší.

**Úsek kontaktního centra** vyřizuje všechny příchozí hovory, a zároveň komunikuje se zákazníky prostřednictvím odchozího volání, provozuje linku zákaznickou, prodejní a další zaměřené na specifické oblasti. Úsek využívá i jiných komunikačních prostředků, například Skype nebo elektronickou poštu a online chat.

**Úsek kampaní a retencí** soustředí svou činnost na retenční aktivity, jeho cílem je udržení stávajících zákazníků a současně získávání nových. Zákazníky oslovuje s nabídkou formou telefonního prodeje.

**Odbor operativní metodiky a tréninku FO** je podporou úsekům front office. Vytváří metodické postupy, informuje o změnách v procesech, provozuje online podporu pro zaměstnance v případě nestandardních situací při obsluze zákazníků. Zabývá se školením nově přijatých a rozvojem stávajících zaměstnanců. Podpora umožňuje lépe plnit prodejní cíle a poskytovat kvalitní služby zákazníkům innogy. (Interní materiály společnosti)

### 3.4 Firemní hodnoty

Společnost innogy má jasně stanovená pravidla, která pomáhají vytvářet firemní kulturu. Požadavky i opatření jsou formulovány v Kodexu chování, jehož dodržování je povinností každého zaměstnance. Kodex je výchozím podkladem pro další firemní předpisy a postupy. Vysvětluje vztahové záležitosti uvnitř společnosti, mezi firmou a zaměstnanci i zaměstnanci navzájem, a upravuje také vztahy s externími stranami.

Firma jedná v souladu s legislativou, respektuje zákony a nařízení, z čehož vyplývá smysl pro etiku podnikání. Vnímá odpovědnost vůči ostatním i z hlediska ekologie, podporuje ochranu životního prostředí, zodpovědně zachází s přírodními zdroji a je zastáncem používání technologií, které nemají negativní dopad na životní prostředí. Společnost daná pravidla dodržuje i z pozice zaměstnavatele, klade velký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Podporuje také rovnost příležitostí,

nebo propojení práce a rodiny vytvářením různých forem flexibilních úvazků. Společnost se zároveň angažuje v charitativní, sociální i kulturní oblasti. Prostřednictvím neziskových organizací a nadací pomáhá handicapovaným a jiným potřebným osobám, dětem, seniorům. Ve sféře kultury se podílí na projektech podpory českého filmu, je účastníkem významných kulturních festivalů a podporuje rekreační lyžování.

Stanovené firemní hodnoty a jejich dodržování umožňují společnosti innogy dosahovat pozice důvěryhodného partnera, který se chová zodpovědně a spolehlivě vůči všem, se kterými spolupracuje. Spolupráce zahrnuje vztahy se zákazníky, s obchodními partnery, jednání s veřejností, ale také se zaměstnanci, kdy innogy může vystupovat v roli férového zaměstnavatele. (Interní materiály společnosti)

### **3.5 Cíle společnosti**

Každý odběratel energií má právo zvolit si svého dodavatele na základě vlastního rozhodnutí. Změnu dodavatele pro odběr elektřiny lze uskutečnit od 1. ledna 2006 a pro odběr zemního plynu od 1. ledna 2007. Na českém trhu s energiemi existují v současné době desítky různých dodavatelů zemního plynu a elektřiny, a obchodníků může stále přibývat. Společnost innogy Zákaznické služby, s.r.o. se řadí mezi přední dodavatele těchto komodit, zajišťuje prodej a servis pro 1,6 milionů zákazníků a stále usiluje o udržení své stabilní pozice a růst v silném konkurenčním prostředí.

Hlavním cílem společnosti je poskytování produktů a služeb zákazníkům v oblasti dodávek energie a tomu odpovídající podnikatelský úspěch. Firma chce udržet vysokou úroveň poskytovaných služeb, zvyšovat své prodejní schopnosti i kvalitu obsluhy, a nadále zefektivňovat řešení všech požadavků. Realizací nových kampaní a rozšiřováním nabídky o nové produkty cílí na získání potenciálních a zároveň udržení stávajících zákazníků. Vzhledem k zákazníkovi si společnost klade za cíl férové jednání, se kterým je úzce spojena nabídka vhodných a efektivních řešení.

Plnění vytyčených cílů, kterých chce společnost innogy Zákaznické služby, s.r.o. dosahovat, bude zvyšovat hodnotu firmy a zároveň posilovat její konkurenceschopnost na energetickém trhu v České republice. (Interní materiály společnosti)

## **4 Analýza konkurenceschopnosti podniku**

V této kapitole jsou metody pro zhodnocení konkurenceschopnosti uvedené v teoretické části, aplikovány na vybrané společnosti innogy Zákaznické služby, s.r.o. Podnikové okolí a jeho vlivy na podnik jsou prozkoumány pomocí PEST a Porterovy analýzy, prostřednictvím finanční analýzy je posouzena ekonomická situace podniku a SWOT analýza je využita k utřídění zjištěných poznatků a stanovení vhodné strategie. Metoda párového srovnávání umožňuje nalezení optimální volby zákazníka z několika variant řešení.

### **4.1 PEST analýza**

PEST analýza slouží k posouzení stavu vnějšího prostředí podniku, zahrnuje faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a technické. Zkoumá vlivy a situace, které firma nemůže ovlivnit, výsledky analýzy jsou však podkladem pro lepší rozhodování a podnik je také připraven na nezbytnost změny svého vývoje.

#### **4.1.1 Politické a legislativní faktory**

Společnost innogy Zákaznické služby, s.r.o. je povinna respektovat řadu legislativních předpisů České republiky, které ovlivňují samotnou existenci a činnost podniku, jedná se především o zákon o obchodních korporacích, zákoník práce a občanský zákoník. S ohledem na poskytování služeb zákazníkům a evidenci osobních dat v zákaznickém systému je podstatné brát v potaz zákon o ochraně spotřebitele a zákon o ochraně osobních údajů. (Zákony ČR, 2017)

Společnost, jako účastník plně liberalizovaného trhu s elektřinou a zemním plynem, musí rovněž dodržovat odpovídající zákony a vyhlášky. Stěžejním právním předpisem je energetický zákon, č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích. Správním úřadem pro výkon regulace v energetice je Energetický regulační úřad (ERÚ), do jeho působnosti spadá například regulace cen nebo podpora hospodářské soutěže v odvětvích energetiky. Úřad provádí dozor nad dodržováním energetického zákona a zabývá se ochranou zájmů spotřebitelů energií. Mezi vyhlášky Energetického regulačního úřadu, jimiž se innogy musí řídit, patří především:

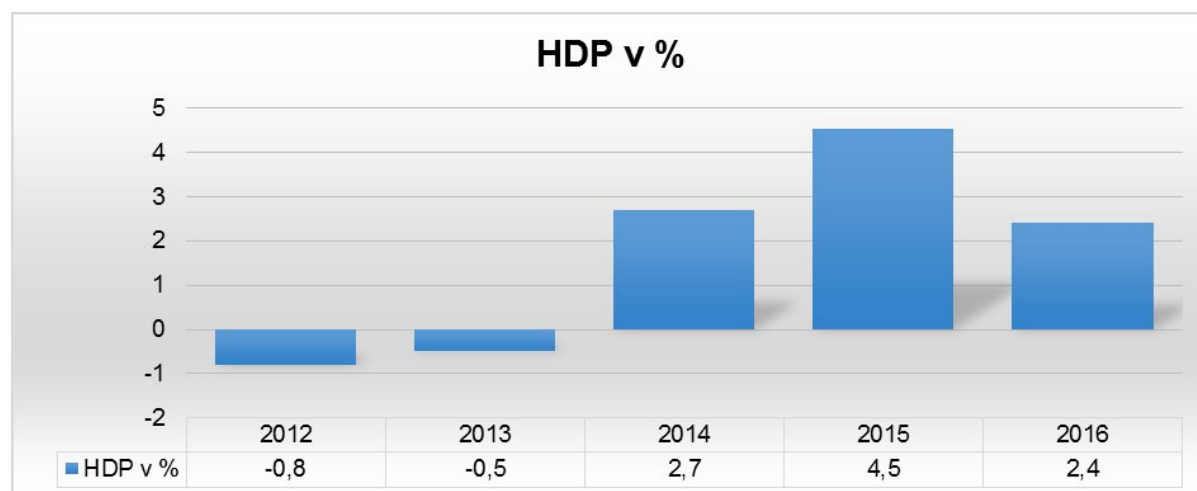
- č. 8/2016 Sb., o podrobnostech udělování licencí pro podnikání v energetických odvětvích,
- č. 70/2016 Sb., o vyúčtování dodávek a souvisejících služeb v energetických odvětvích,
- č. 408/2015 Sb., o Pravidlech trhu s elektřinou,
- č. 416/2016 Sb., kterou se mění vyhláška č. 349/2015 Sb., o Pravidlech trhu s plynem. (ERÚ, 2017)

### 4.1.2 Ekonomické faktory

Dalšími vlivy, které působí na činnost společnosti innogy Zákaznické služby, s.r.o. jsou makroekonomické faktory, mezi něž patří především hrubý domácí produkt (HDP), inflace, cena energií a jiné. HDP je součtem peněžních hodnot finálních výrobků a také služeb, které jsou vyprodukovány v období jednoho kalendářního roku, výrobními faktory umístěnými v dané zemi, bez ohledu na to, kdo je vlastníkem faktorů. HDP měří výkonnost ekonomické situace země. Inflace je definována jako zvyšování cenové hladiny, které má za následek snižování kupní síly peněz. (Jurečka, 2013)

Ve srovnání s rokem 2015 byl HDP za rok 2016 vyšší o 2,4 %, vývoj HDP je vyznačen v Grafu 4.1. K růstu přispěla především spotřeba domácností a zahraniční poptávka. V následujících letech se očekává obdobné tempo růstu české ekonomiky, a to o 2,6 % v roce 2017 a 2,4 % v roce 2018, což je příznivé. (MF ČR, 2017)

Graf 4.1 Vývoj HDP v České republice

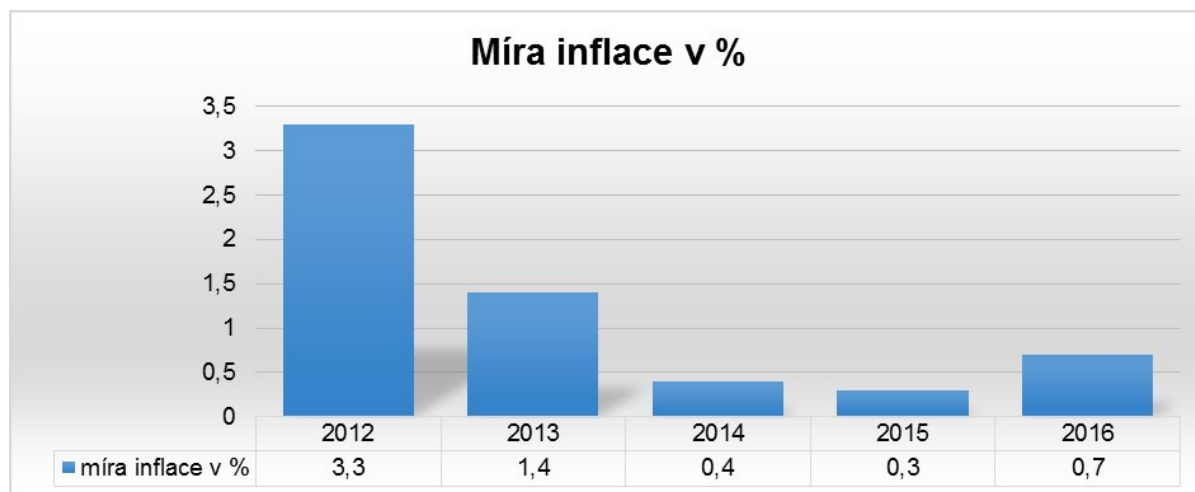


Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)



Míra inflace byla v letech 2014 a 2015 velmi nízká, ke konci roku 2016 se zvýšila, vývoj je znázorněn v Grafu 4.2. Dle predikce by měla inflace nadále růst, zhruba v polovině roku by se mohla dostat na 2,6 až 2,7 procenta. (ČSÚ, 2017)

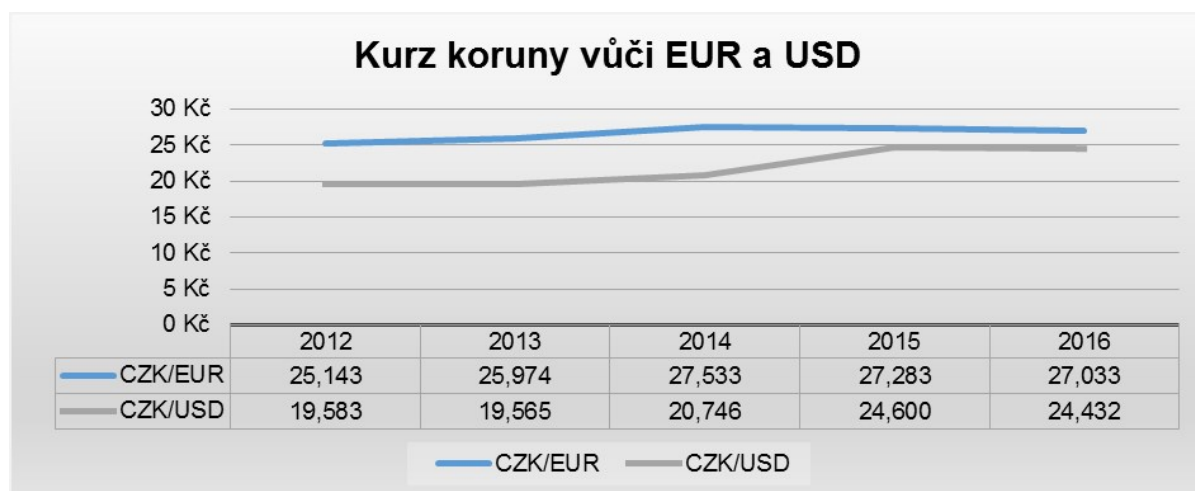
Graf 4.2 Vývoj míry inflace v České republice



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

Společnost innogy pořizuje komodity především na základě dlouhodobých kontraktů, konečná cena energií je navázána na ceny na světových trzích a ovlivňuje ji také kurz české koruny vůči euru a dolaru, vývoj měny je v Grafu 4.3. V dubnu letošního roku došlo k ukončení intervencí ČNB, nyní se očekává krátkodobé kolísání ve vývoji koruny, dlouhodobě by měla česká měna posílit. Silná koruna dokáže udržet nižší ceny energií i v případě, že by ceny na světových trzích začaly růst.

Graf 4.3 Vývoj české koruny vůči EUR a USD



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

### **4.1.3 Sociálně – demografické faktory**

Téměř každý člověk ve svém životě, bez ohledu na zázemí, majetek, úroveň vzdělání, věkovou skladbu či kulturní hodnoty využívá komodity zemního plynu nebo elektřiny, ve většině případů je uživatelem obou. Záleží však na každém jedinci, od jakého dodavatele bude tyto komodity odebírat. Mnozí spotřebitelé nemají o trh s energiemi zájem a svého dodavatele nemění, naopak ti, kteří situaci na trhu sledují, mohou být ovlivněni cenou, reputací firmy, úrovní služeb nebo doplňkovou nabídkou. Zde svou roli může také sehrát věk, mladší lidé spíše preferují online nebo telefonickou komunikaci, starší lidé dávají přednost osobnímu jednání, proto je pro ně přijatelnější dodavatelská firma, která má kamenné pobočky.

### **4.1.4 Technicko – technologické faktory**

Trendem dnešní doby je nahrazovat fosilní zdroje energie obnovitelnými zdroji, mezi které můžeme zahrnout především sluneční, větrnou a vodní energii nebo biomasu. Obnovitelné zdroje energie na rozdíl od fosilních mají schopnost částečné, nebo úplné obnovy. Skupina innogy jako celek přijímá výzvy k přeměně zdrojů energetiky a podílí se na plánování, budování i provozu zařízení na výrobu elektrické energie z obnovitelných zdrojů. Instaluje mořské větrné parky a provozuje větrné elektrárny na pevnině, soustředí se na výrobu elektrické energie ve vodních elektrárnách. Kromě toho také zkoumá možnosti vstupu na trh s využitím nových technologií, jakými jsou například velké fotovoltaické elektrárny. (innogy SE, 2017)

Společnost innogy Zákaznické služby, s.r.o., která zákazníkům poskytuje služby a prodej komodit, klade důraz na jednotný, moderní styl vybavení zákaznických center. Ve velké míře se zabývá inovací elektronických systémů. V roce 2013 byl ve společnosti implementován nový informační systém pro řízení obchodních aktivit, systém SAP CRM, který slouží jak k řízení zákaznických vztahů, tak zároveň poskytuje podporu v oblastech marketingu, prodeje a zákaznického servisu, pravidelně probíhá upgrade systému na novější verzi. Společnost rovněž provozuje efektivní systém pro správu dokumentů DMS, nebo SAP BW, který je nástrojem pro reporting. Společnost innogy pravidelně poskytuje svým zaměstnancům potřebná školení pro osobnostní rozvoj a rozšíření znalostí. (Interní materiály společnosti)

#### **4.1.5 Shrnutí PEST analýzy**

Společnost innogy Zákaznické služby s.r.o. je povinna svou podnikatelskou činnost provádět v souladu s legislativními pravidly České republiky, zároveň je pod dohledem Energetického regulačního úřadu, který stanovuje základní pravidla pro obchod s energiemi. Rozbor makroekonomických faktorů ukázal příznivý vývoj české ekonomiky. Vývoj ceny energií je závislý na cenách na světových trzích, proto je podstatné rovněž sledovat vývoj kurzu koruny vůči euru a dolaru. Po ukončení intervencí ČNB se ve vývoji koruny očekává krátkodobé kolísání oběma směry, dlouhodobě však posílení české měny. Sociálně demografické faktory ovlivňují činnost firmy ve smyslu svobodné volby dodavatele energií zákazníkem, pro udržení stávajících a získání nových zákazníků musí společnost innogy nejen udržet vysoký standard zákaznické péče ale také přicházet s výhodnými cenovými nabídkami. Technicko technologickým faktorům věnuje innogy významnou pozornost, je přímým účastníkem inovací, a rozvíjí potenciál svých zaměstnanců, zároveň také zajišťuje moderní IT řešení.

#### **4.2 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil slouží k posouzení mikrookolí, mapuje situace, které firma svými aktivitami může výrazně ovlivnit. Mezi těchto pět konkurenčních faktorů patří vstup nových konkurentů, hrozba nových substitutů, vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů a konkurence v odvětví.

##### **4.2.1 Vstup nových konkurentů**

Společnost innogy Zákaznické služby, s.r.o. působí na trhu s energiemi, který je plně liberalizován. Vstup nových konkurentů do energetického odvětví na českém trhu je podmíněn udělením licence, která k této činnosti opravňuje. Udělování licence spadá do kompetence Energetického regulačního úřadu. Licence pro obchod s elektřinou a pro obchod s plynem jsou udělovány na dobu pěti let, tyto licence lze při splnění podmínek prodloužit vždy na další pětileté období. Výše správního poplatku pro vydání licence na obchod s plynem a elektrickou energií činí 100.000 Kč. Pro udělení licence je nezbytné splňovat dané předpoklady, mezi které patří dosažení

plnoletosti, svéprávnost, bezúhonnost a způsobilost žadatele o udělení licence nebo ustanoveného odpovědného zástupce. Také je třeba dodržet stanovené finanční předpoklady, což obnáší schopnost žadatele finančně zajistit provoz licencovaných činností a zabezpečit současné i budoucí závazky minimálně po dobu pěti let. (ERÚ, 2017)

V současné době působí na trhu přibližně sedmdesát obchodníků s energiemi, trh se jeví jako poměrně nasycen, v dalších letech se neočekává výrazné zvyšování počtu nových alternativních dodavatelů energií, pravděpodobnější je opačná situace, kdy může docházet k dobrovolnému nebo nucenému ukončení aktivit některých menších subjektů. (ERÚ, 2017)

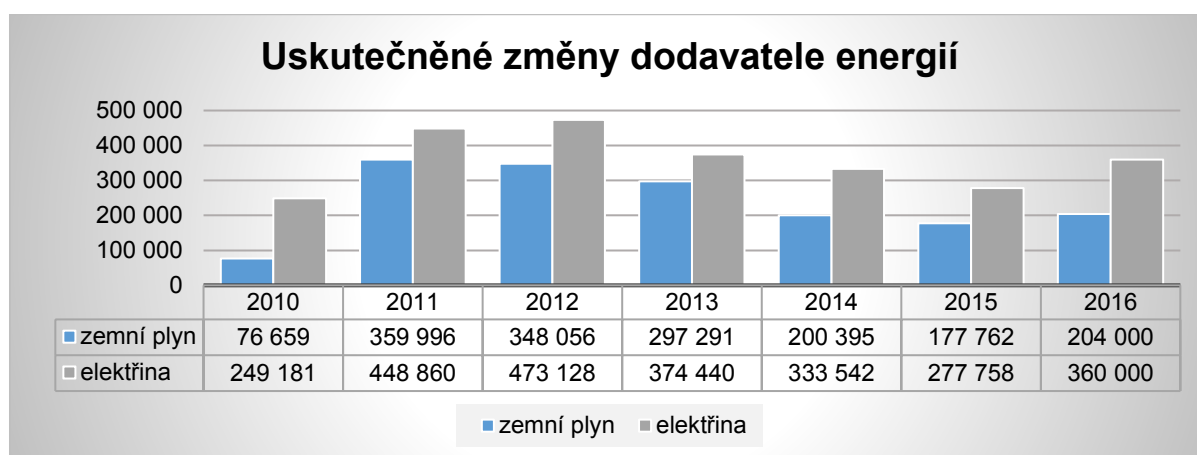
#### **4.2.2 Hrozba nových výrobků nebo služeb**

Nové výrobky nebo služba představují nebezpečí ze strany substitučních produktů, které se mohou vzájemně funkčně nahradit. Až na výjimky, v každé domácnosti, v domě nebo ve firemních prostorách je využíván jako zdroj energie zemní plyn nebo elektřina. Společnost innogy Zákaznické služby, s.r.o. svým zákazníkům nabízí dodávku obou komodit. Tyto komodity mohou být nahrazeny obnovitelnými zdroji, mezi něž patří především slunečná, větrná nebo vodní energie a biomasa. Skupina innogy usiluje o rozvoj obnovitelných zdrojů, v nynějších podmínkách České republiky však tyto zdroje představují spíše doplněk tradičních zdrojů. V současnosti obnovitelné zdroje energií nepředstavují pro společnost innogy hrozbu. (innogy SE, 2017)

#### **4.2.3 Vyjednávací schopnost kupujících**

Vyjednávací schopnost kupujících představuje vliv odběratelů, sílu, kterou odběratelé mohou ovlivňovat ziskovost odvětví a tím i jednotlivých podniků. V předešlém roce změnilo dodavatele energií více než půl miliónu zákazníků, v Grafu 4.4 je znázorněn vývoj v počtu realizovaných změn. V roce 2016 je patrný výraznější nárůst oproti předchozím obdobím, kdy počty klesaly, v loňském roce však došlo k navýšení změn především u odběrů elektrické energie, dodavatele elektřiny změnilo o třetinu více zákazníků než v roce 2015. Největší podíl u změn dodavatele tvoří domácnosti. (OTE, 2017)

Graf 4.4 Uskutečněné změny dodavatele energií



Zdroj: vlastní zpracování dle OTE (2017)

Odběratelé energií si svého dodavatele volí na základě vlastního rozhodnutí, při výběru je ovlivňuje v první řadě cena energií, na významu ale nabývají i jiné parametry, do jejichž výčtu lze zahrnout kvalitní servis, příjemné chování obsluhy na zákaznických centrech nebo telefonických linkách, odbornost a schopnost poradit, srozumitelné uvedení informací, způsob a rychlost řešení reklamací nebo také dostupnost kontaktních míst. Tyto požadavky zákazníků vyvíjejí tlak na společnost innogy, aby dokázala udržet vysokou úroveň obsluhy, přicházela s výhodnými cenovými nabídkami, případně dokázala zákazníkům nabídnout i doprovodné služby. Tímto komplexním přístupem může společnost své zákazníky udržet a získávat nové.

#### 4.2.4 Vyjednávací schopnost dodavatelů

Síla dodavatelů spočívá ve zvýšení ceny nebo snížení kvality poskytovaných produktů a služeb. Mezi hlavní činnosti hodnocené společností patří prodej energií koncovým spotřebitelům, nákup komodit zajišťují ve skupině innogy společnost innogy Energie a innogy Supply & Trading CZ. Hlavními dodavateli plynu pro Českou republiku jsou Rusko a Norsko, nákup energií se uskutečňuje prostřednictvím dlouhodobých kontraktů nebo na krátkodobých spotových trzích. Konečné ceny jsou dány cenami na obchodovatelných trzích a do určité míry ovlivněny i vývojem směnných kurzů. Zvýšení velkoobchodních cen ohrožuje nejvíce dodavatele energií, kteří mají svou strategii postavenou na úrovni nejnižší ceny. Výrazné zvýšení cen komodit by se pak dotklo všech dodavatelů energií a promítlo by se do cen pro spotřebitele. (Interní materiály společnosti, 2017)

## 4.2.5 Konkurence v odvětví

Na energetickém trhu existují desítky dodavatelů zemního plynu a elektrické energie. Společnosti mezi sebou vzájemně soupeří, usilují o zákazníky, nabízejí široké produktové řady a snaží se zákazníky oslovit také úrovní zákaznického servisu či doplňkovými službami. Významnou motivací pro změnu dodavatele je jistě nižší cena, ale může to být rovněž kvalita poskytovaných služeb a úroveň zákaznického servisu, možnost osobního jednání na kontaktním místě, časová dostupnost služeb nebo doplňková nabídka. Svou roli hraje i renomé společnosti, nebo doporučení. Seriózní dodavatelé dodržují etický kodex obchodníka s energiemi, který udává pravidla etického a profesionálního chování při zajišťování dodávek a s tím spojených služeb.

Nejvýznamnějšími konkurenty společnosti innogy Zákaznické služby, s.r.o. jsou v první řadě velcí dodavatelé energií, mezi něž patří:

- ČEZ Prodej, s.r.o.,
- E. ON Energie, a.s.,
- BOHEMIA ENERGY entity s.r.o.,
- CENTROPOL ENERGY, a.s.

Konkurovat především cenou mohou rovněž menší dodavatelé, například společnost MND a.s. nebo ARMEX ENERGY a.s. Základní přehled o jmenovaných společnostech je uveden v Tab. 4.1 až Tab. 4.6.

Tab. 4.1 ČEZ Prodej, s.r.o.

**ČEZ Prodej, s.r.o.**



<i>Působnost na trhu</i>	2005
<i>Nabídka komodit</i>	zemní plyn a elektřina, největší dodavatel elektřiny v ČR
<i>Počet zákazníků</i>	3 867 116
<i>Segmenty</i>	domácnost, maloodběratelé, velkoodběratelé
<i>Kamenné pobočky</i>	88 míst, napříč Českou republikou
<i>Zákaznická linka</i>	Po – Pá, 7:00 – 20:00, volání zpoplatněno
<i>Online řešení</i>	ano
<i>Doplňkové služby</i>	mobilní tarify a datové balíčky pojištění asistenční služby – oprava spotřebiče, odstranění havárie prodej bílé techniky, odvoz a likvidace starého spotřebiče ČEZ půjčka až do výše 200.000 Kč, výhodnější úrok pro zákazníky
<i>Charitativní činnost</i>	Nadace ČEZ, podpora dobrovolnictví, charitativní projekty

Zdroj: vlastní zpracování dle ČEZ (2017)

Tab. 4.2 E. ON Energie, a.s.

**E. ON Energie, a.s.**

<i>Působnost na trhu</i>	1998
<i>Nabídka komodit</i>	zemní plyn a elektřina
<i>Počet zákazníků</i>	1 420 000
<i>Segmenty</i>	domácnost, maloodběratelé, velkoodběratelé
<i>Kamenné pobočky</i>	12 míst, především jižní Čechy, jižní a severní Morava
<i>Zákaznická linka</i>	Po – Pá, 7:00 – 20:00, volání zdarma
<i>Online řešení</i>	ano
<i>Doplňkové služby</i>	schůzka s osobním zástupcem mimo pracovní dobu asistenční služby – oprava spotřebiče, odstranění havárie pojištění kreditní E. ON Karta, s úvěrem až do výše 150 000 Kč dárkový poukaz v hodnotě 500 Kč, za doporučení včetně uzavření smlouvy
<i>Charitativní činnost</i>	oblast rozvoje dětí a mládeže, vzdělávání a ekologie

Zdroj: vlastní zpracování dle E. ON (2017)

Tab. 4.3 BOHEMIA ENERGY entity s.r.o.

**BOHEMIA ENERGY entity s.r.o.**

<i>Působnost na trhu</i>	2005
<i>Nabídka komodit</i>	zemní plyn a elektřina
<i>Počet zákazníků</i>	600 000
<i>Segmenty</i>	domácnost, maloodběratelé, velkoodběratelé
<i>Kamenné pobočky</i>	1 místo, Praha
<i>Zákaznická linka</i>	Po – Pá, 7:00 – 20:00, So – Ne, 9.00 – 17.30, volání zpoplatněno
<i>Online řešení</i>	ano
<i>Doplňkové služby</i>	asistenční služby ve spolupráci s AXA Assistance odměna v hodnotě 700 Kč, za doporučení včetně uzavření nové smlouvy energetický rádce
<i>Charitativní činnost</i>	společnost Život dětem, podpora kultury, handicapovaných sportovců

Zdroj: vlastní zpracování dle Bohemia Energy (2017)

Tab. 4.4 CENTROPOL ENERGY, a.s.

**CENTROPOL ENERGY, a.s.**

<i>Působnost na trhu</i>	2002
<i>Nabídka komodit</i>	zemní plyn a elektřina
<i>Počet zákazníků</i>	346 492
<i>Segmenty</i>	domácnost, maloodběratelé, velkoodběratelé
<i>Kamenné pobočky</i>	6 míst, Ústí nad Labem, České Budějovice, Šumperk, Olomouc, Teplice, Pardubice
<i>Zákaznická linka</i>	Po – Pá, 7:00 – 20:00, volání zpoplatněno
<i>Online řešení</i>	ano
<i>Doplňkové služby</i>	mobilní tarify a datové balíčky
<i>Charitativní činnost</i>	neziskový projekt Energie, se zaměřením na posílení vztahů napříč generacemi

Zdroj: vlastní zpracování dle CENTROPOL (2017)

Tab. 4.5 ARMEX ENERGY a.s.

ARMEX ENERGY a.s.



<i>Působnost na trhu</i>	2006
<i>Nabídka komodit</i>	zemní plyn a elektřina, středně velký dodavatel
<i>Počet zákazníků</i>	34 000
<i>Segmenty</i>	domácnost, maloodběratelé, velkoodběratelé
<i>Kamenné pobočky</i>	27 míst, napříč Českou republikou
<i>Zákaznická linka</i>	Po – Pá, 8:00 – 18:00, volání zpoplatněno
<i>Online řešení</i>	ano
<i>Doplňkové služby</i>	slevové programy, které snižují ceny odebraných energií zapůjčení wattmetrů pro zjištění, který ze spotřebičů je největší „žrout“ elektřiny úsporné LED žárovky
<i>Charitativní činnost</i>	společnost si zakládá na tom, že nemá podomní obchodníky dárcovský fond ARMEX, pomoc znevýhodněným mladým lidem při studiu i opuštěným a nemocným zvířatům

Zdroj: vlastní zpracování dle ARMEX ENERGY (2017)

Tab. 4.6 MND, a.s.

MND a.s.



<i>Působnost na trhu</i>	2012
<i>Nabídka komodit</i>	zemní plyn a elektřina
<i>Počet zákazníků</i>	8 506
<i>Segmenty</i>	domácnost, maloodběratelé, velkoodběratelé
<i>Kamenné pobočky</i>	3 místa, Hodonín, Praha, Ostrava
<i>Zákaznická linka</i>	Po – Ne, 8:00 – 22:00, volání zdarma
<i>Online řešení</i>	Ano
<i>Doplňkové služby</i>	bonus zvýhodnění 6% oproti základnímu ceníku při uzavření smlouvy online část dodávek pokryta plynem z vlastní těžby
<i>Charitativní činnost</i>	podpora sportovních a kulturních akcí v regionu Břeclav a Hodonín

Zdroj: vlastní zpracování dle MND (2017)

#### 4.2.6 Shrnutí Porterova modelu pěti sil

Analýzou mikroprostředí společnosti innogy Zákaznické služby, s.r.o. bylo zjištěno, že vstup do odvětví není zcela jednoduchý, vyžaduje zajištění licence, za poměrně vysoký poplatek. Trh s energiemi je relativně nasycen, neočekává se významný nárůst nových dodavatelů energií. Tradiční komodity mohou být nahrazeny obnovitelnými zdroji, v současných podmínkách by ale nestačily na celkové pokrytí potřeb zákazníků, jedná se spíše o doplněk konvenčních zdrojů. Trend změny dodavatele, především u elektřiny zaznamenává nárůst, zákazníci vyžadují spolu s příznivou cenou rovněž kvalitní servis, cena u innogy ve srovnání s jinými dodavateli na trhu není nejlevnější, obsluha je však na velmi vysoké úrovni. Výrazné zvýšení cen



komodit by nutilo společnost ke zdražení, což by se nepříjemně promítlo i do konečné ceny pro spotřebitele. Pokud by tato situace nastala, dotkla by se všech dodavatelů na českém energetickém trhu. Konkurence v odvětví je velmi silná, dynamická, dá se říci, že jde přímo o „boj“ o zákazníka. Společnost innogy patří k energetickým gigantům, má silné zázemí, přesto nemá svou přední pozici na trhu jistou. Menší dodatelé usilují o přízeň zákazníků především nízkou cenou. Je jednoznačné, že pro prosazení a udržení výhodné pozice na trhu je nezbytné nabízet nejen atraktivní cenu, ale také perfektní zákaznický servis.

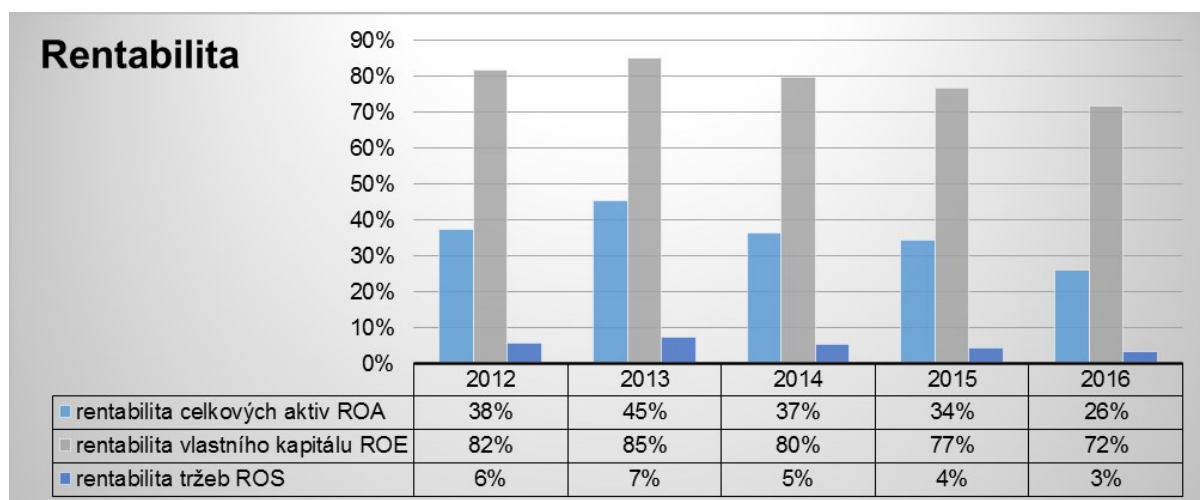
## 4.3 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu posouzení současné finanční situace podniku, hodnotí úroveň podniku a jeho konkurenceschopnost. Autorka práce pro zpracování finanční analýzy vychází z účetních výkazů společnosti innogy Zákaznické služby, s.r.o., uvedené výkazy jsou v Příloze č. 1 až č. 10. Posuzovány jsou ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity, za rok 2012 až 2016.

### 4.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyjadřují poměr zisku k určitému vstupu, kterým mohou být celková aktiva, kapitál, nebo tržby. Hodnoty a vývoj ukazatelů rentability jsou uvedeny v Grafu č. 4.5.

Graf 4.5 Ukazatele rentability



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

**Rentabilita celkových aktiv ROA** je klíčovým měřítkem rentability, poměřuje zisk společnosti s celkovým majetkem. Hodnota ukazatele ROA by neměla klesnout pod 5%, čím je vyšší, tím je podnik výnosnější. Za celé hodnocené období se ukazatel pohybuje v rozmezí od 26% do 45%, lze vyvodit efektivní zhodnocení veškerých aktiv podniku. Zároveň je ale žádoucí růst ukazatele, přičemž od roku 2014 dochází k jeho poklesu, za rok 2016 k nejnižší hodnotě za celé sledované období. Důvodem je snížení výsledku hospodaření, který byl v roce 2014 až 2016 způsoben navýšením osobních nákladů v důsledku růstu mezd a zvyšování počtu zaměstnanců, v roce 2016 pak také vysokými náklady spojenými se změnou názvu společnosti z RWE na innogy.

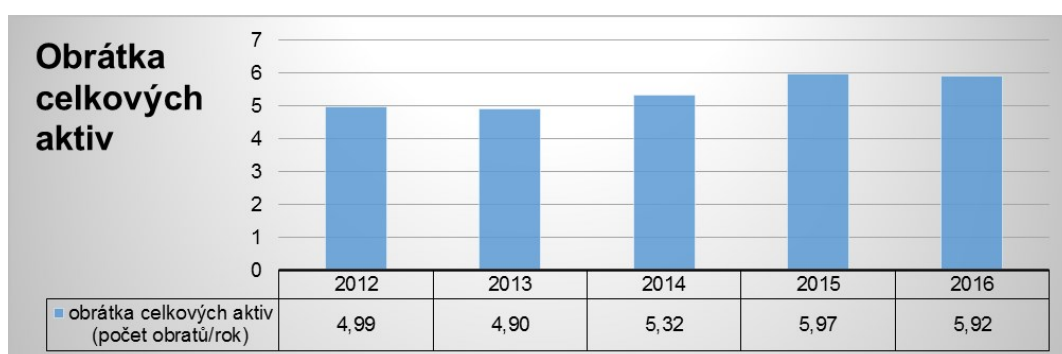
**Rentabilita vlastního kapitálu ROE** měří celkovou výnosnost, kterou dosahují vlastníci z vloženého kapitálu. Pro dobře hospodařící firmu by mělo platit, že hodnota ROE by měla být vyšší než hodnota ROA, hodnota ROE by neměla klesnout pod 8%. Z uvedených hodnot, kdy se rentabilita vlastního kapitálu pohybuje v rozmezí 77% až 85%, vyplývá, že společnost dokáže zhodnotit vlastní zdroje.

**Rentabilita tržeb ROS** vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb, trendem je růst. Vývoj ukazatele ROS rovněž vykazuje pokles v letech 2014 až 2016, v posledním roce připadalo na jednu korunu tržeb nejméně čistého zisku. I v tomto ukazateli se promítlo zvýšení nákladů na zaměstnance a záležitosti související s rebrandingem společnosti, což snížilo zisk podniku.

### 4.3.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují relativní vázanost kapitálu v různých formách aktiv. Hodnoty a vývoj ukazatelů aktivity jsou uvedeny v Grafech č. 4.6 a 4.7.

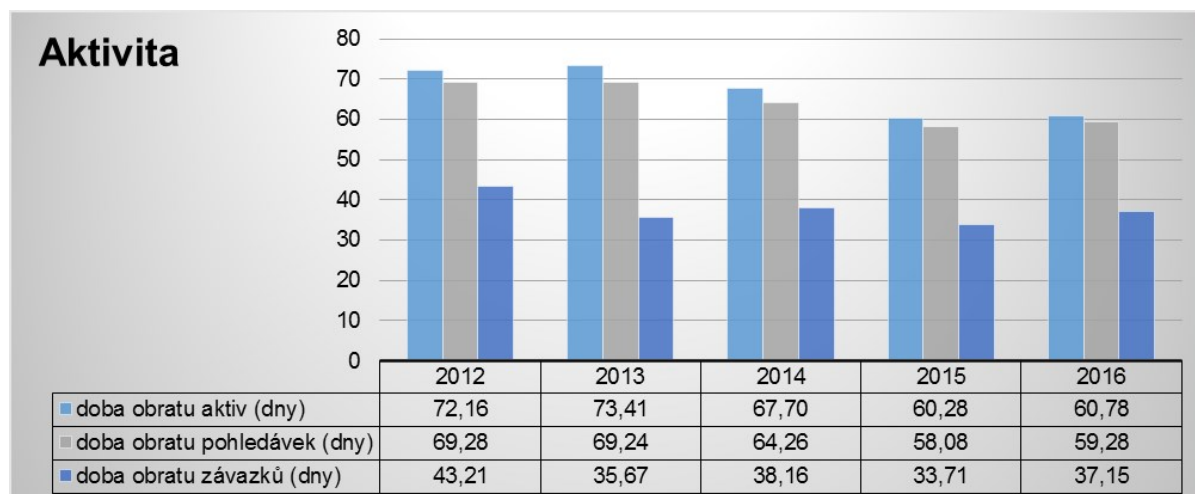
Graf 4.6 Ukazatel obrátky celkových aktiv



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

**Obrátka celkových aktiv** udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Ukazatel obrátky celkových aktiv by měl dosahovat co nejvyšších hodnot, vývoj v uplynulých pěti letech vykazuje růst ukazatele, společnost majetek využívá efektivně.

Graf 4.7 Ukazatele aktivity



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

**Doba obratu aktiv** vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkového majetku v poměru k tržbám. Pozitivní je co nejkratší doba obratu. Vývoj ukazatele má klesající tendenci, společnost hospodaří s aktivy účinně.

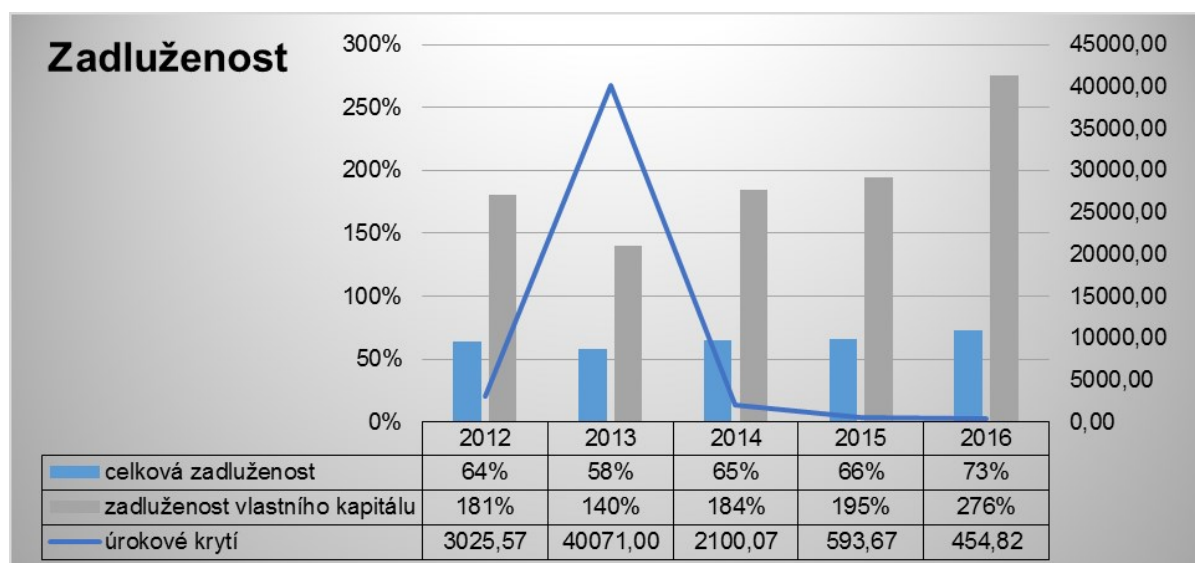
**Doba obratu pohledávek** vyjadřuje, za jak dlouho jsou zákazníkem průměrně placeny faktury. Z grafu vyplývá, že doba, po kterou má společnost v pohledávkách vázány finance se každým rokem snižuje, zákazníci své pohledávky hradí do dvou měsíců, což je příznivý vývoj.

**Doba obratu závazků** vyjadřuje počet dní, na které dodavatelé poskytli obchodní úvěr. Společnost innogy má na základě uzavíraných smluv s dodavateli stanovenou dobu splatnosti až 60 dnů. Své závazky hradí v termínu, tím dává najevo vysokou platební morálku podniku vůči dodavatelům. Není ale dodrženo pravidlo solventnosti, dle kterého by pohledávky měly být inkasovány před splatností závazků.

### 4.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Společnost k financování podnikových aktivit využívá rovněž cizí kapitál, což je označováno jako zadluženost. Hodnoty a vývoj ukazatelů zadluženosti jsou uvedeny v Grafu č. 4.8.

Graf 4.8 Ukazatele zadluženosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

**Ukazatel celkové zadluženosti** vyjadřuje poměr cizích zdrojů podniku k celkovým aktivům. Optimální hodnota ukazatele je v rozmezí od 30% do 60%. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je zadluženost a riziko věřitelů. Vývoj hodnot tohoto ukazatele udává, že společnost innogy Zákaznické služby, s.r.o. se častěji pohybuje nad stanoveným limitem, společnost by měla věnovat zvýšenou pozornost způsobu financování.

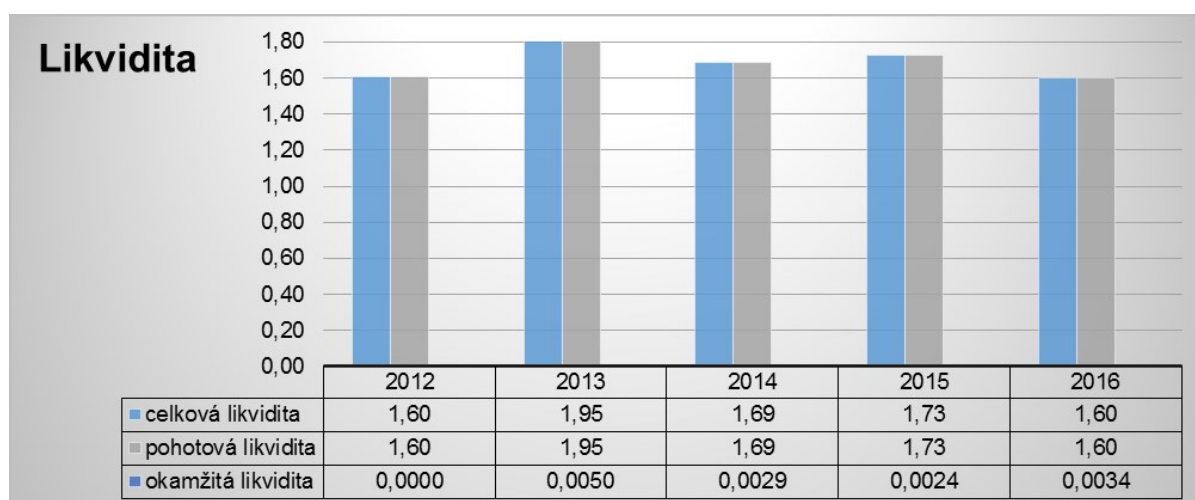
**Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu** představuje podíl cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu, u stabilních společností by se měla zadluženost pohybovat v rozmezí od 80% do 120%. Vývoj hodnot zadluženosti vlastního kapitálu společnosti přesahuje výši 150%, což znamená negativní vývoj. Společnost vykazuje vysoké závazky z obchodních vztahů, v porovnání s nižší hodnotou vlastního kapitálu tak nedosahuje optimálních hodnot.

**Ukazatel úrokového krytí** zachycuje schopnost splácet úroky. Výše nákladových úroků společnosti je nízká, ukazatel proto dosahuje vysokých hodnot.

#### 4.3.4 Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost podniku hradit své závazky, zajistit dostatek prostředků na provedení nezbytných plateb. Hodnoty a vývoj ukazatelů likvidity jsou uvedeny v Grafu č. 4.9.

Graf 4.9 Ukazatele likvidity



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

**Celková (běžná) likvidita**, ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku, přijatelná hodnota ukazatele je v intervalu od 1,5 do 2,5. Výše hodnot celkové likvidity společnosti innogy se nacházejí v doporučeném rozmezí.

**Pohotová likvidita** je přísnější měřítko likvidity, vylučuje z výpočtu zásoby. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost innogy Zákaznické služby s.r.o. nedisponuje žádnými zásobami, hodnoty pohotové likvidity jsou totožné s hodnotami běžné likvidity. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 1,0 do 1,5.

**Okamžitá (hotovostní) likvidita**, hodnotí schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky v daný okamžik. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje okolo 0,2. Společnost u tohoto ukazatele nedosahuje potřebných hodnot, podnik tak nebude schopen uhradit své momentálně splatné závazky z krátkodobého finančního majetku.

#### 4.3.5 Shrnutí finanční analýzy

Ukazatele rentability se pohybují nad doporučenou výši hodnot, což ukazuje efektivní zhodnocení majetku společnosti. V posledních třech letech byl zaznamenán pokles ukazatelů rentability, který byl zapříčiněn navýšením osobních nákladů, konkrétně růstem mezd a zvýšením počtu zaměstnanců, v roce 2016 pak především vysokými náklady spojenými se změnou značky společnosti. Vývoj ukazatelů aktivity vyjadřuje, že společnost hospodaří s aktivy účinně, příznivé je, že zákazníci své

pohledávky hradí do dvou měsíců a společnost splatností svých závazků v termínu dává najevo vysokou platební morálku vůči dodavatelům, pohledávky by ale měly být inkasovány před splatností závazků. Z hodnot ukazatelů zadluženosti lze poznat, že společnost se u celkové zadluženosti pohybuje nad stanoveným limitem a zadluženost vlastního kapitálu společnosti představuje negativní vývoj, společnost vykazuje vysoké závazky z obchodních vztahů v porovnání s nižší hodnotou vlastního kapitálu, podnik by měl věnovat zvýšenou pozornost způsobu financování. Ukazatele likvidity potvrzují schopnost podniku hradit své závazky u běžné likvidity, ovšem u okamžité likvidity společnost nepokryje aktuální závazky z krátkodobého finančního majetku.

#### 4.4 SWOT analýza

SWOT analýza využívá poznatků z předchozích provedených analýz, umožňuje identifikovat, v čem má podnik sílu a v jakých oblastech je nutné zlepšení. Cílem SWOT analýzy je hlubší rozbor poskytující užitečné poznatky a návrh strategie firmy. Výčet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je sestaven v Tab. 4.7.

Tab. 4.7 SWOT analýza společnosti innogy Zákaznické služby s.r.o.

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
<p>Silné zázemí skupiny innogy</p> <p>Významné postavení na trhu</p> <p>Hustá síť zákaznických center</p> <p>Vysoká úroveň zákaznické obsluhy</p> <p>Moderní IT řešení</p> <p>Charitativní a sponzorská činnost</p>	<p>Vyšší cena energií ve srovnání s konkurencí</p> <p>Vysoká zadluženost vlastního kapitálu</p> <p>Špatné řízení pohledávek</p> <p>Nízká úroveň okamžité likvidity</p>
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
<p>Zvýšení podílu na trhu s elektřinou</p> <p>Podpora pro udržení věrnosti zákazníků</p> <p>Rozšíření online nabídky zákaznických řešení</p> <p>Nové produkty a služby</p>	<p>Regulace státu</p> <p>Legislativní nařízení</p> <p>Oslabení koruny</p> <p>Konkurence odvětví</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé faktory z každé oblasti je nezbytné dále zhodnotit z hlediska důležitosti pro společnost, což je provedeno přiřazením bodů a vah, tyto jsou stanoveny po konzultaci s vedením společnosti. Body jsou přiřazovány na škále 1 až

5, přičemž hodnota 1 přisuzuje nejmenší význam a hodnota 5 význam největší. Součet vah za jednotlivé oblasti je roven jedné, to umožňuje vzájemné porovnání silných a slabých stránek, příležitostí i hrozeb. Součin přiřazených bodů a váhy určuje významnost jednotlivých faktorů. Za každou oblast je sečtena důležitost všech uvedených vlivů, viz Tab. 4.8 až Tab. 4.11.

Tab. 4.8 Silné stránky

<b>Silné stránky</b>			
faktory	body	váha	důležitost
Silné zázemí skupiny innogy	5	0,22	1,10
Významné postavení na trhu	4	0,12	0,48
Hustá síť zákaznických center	4	0,17	0,68
Vysoká úroveň zákaznické obsluhy	5	0,33	1,65
Moderní IT řešení	3	0,10	0,30
Charitativní a sponzorská činnost	2	0,06	0,12
Celkem		1,00	4,33

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě zhodnocení jednotlivých silných stránek lze označit za nejsilnější faktor společnosti vysokou kvalitu péče o zákazníky, na níž mají podíl kvalifikovaní zaměstnanci. Silné zázemí skupiny innogy jejíž součástí je hodnocená společnost, spolu s dominantním postavením na trhu a početnou sítí kamenných poboček posiluje její konkurenceschopnost.

Tab. 4.9 Slabé stránky

<b>Slabé stránky</b>			
faktory	body	váha	důležitost
Vyšší cena energií ve srovnání s konkurencí	5	0,34	1,70
Vysoká zadluženost vlastního kapitálu	3	0,23	0,69
Špatné řízení pohledávek	4	0,25	1,00
Nízká úroveň okamžité likvidity	2	0,18	0,36
Celkem		1,00	3,75

Zdroj: vlastní zpracování

Za podstatnou slabou stránku společnosti je nutné považovat vyšší cenu energií ve srovnání s ostatními dodavateli na trhu. Další slabé faktory se týkají způsobu financování společnosti, zadluženost vlastního kapitálu vykazuje negativní vývoj, stejně jako řízení pohledávek, jejichž splatnost trvá déle než splatnost závazků společnosti. Slabou stránkou je také nízká úroveň okamžité likvidity.



Tab. 4.10 Příležitosti

Příležitosti			
faktory	body	váha	důležitost
Zvýšení podílu na trhu s elektřinou	5	0,36	1,80
Podpora pro udržení věrnosti zákazníků	5	0,30	1,50
Rozšíření online nabídky zákaznických řešení	2	0,10	0,20
Nové produkty a služby	3	0,24	0,72
Celkem		1,00	4,22

Zdroj: vlastní zpracování

Akvizice v odběru elektrické energie poskytují významnou příležitost posílit pozici společnosti na trhu, velmi přínosné je rovněž zajistit věrnost stávajících zákazníků, prostřednictvím vhodně zvolených retenčních kampaní nebo jiné formy podpory. Společnost může usilovat o rozšíření nabídkového portfolia a rozvíjet se v nabídce zákaznických řešení prostřednictvím internetu.

Tab. 4.11 Hrozby

Hrozby			
faktory	body	váha	důležitost
Regulace státu	4	0,23	0,92
Legislativní nařízení	2	0,16	0,32
Oslabení koruny	3	0,18	0,54
Konkurence v odvětví	5	0,43	2,15
Celkem		1,00	3,93

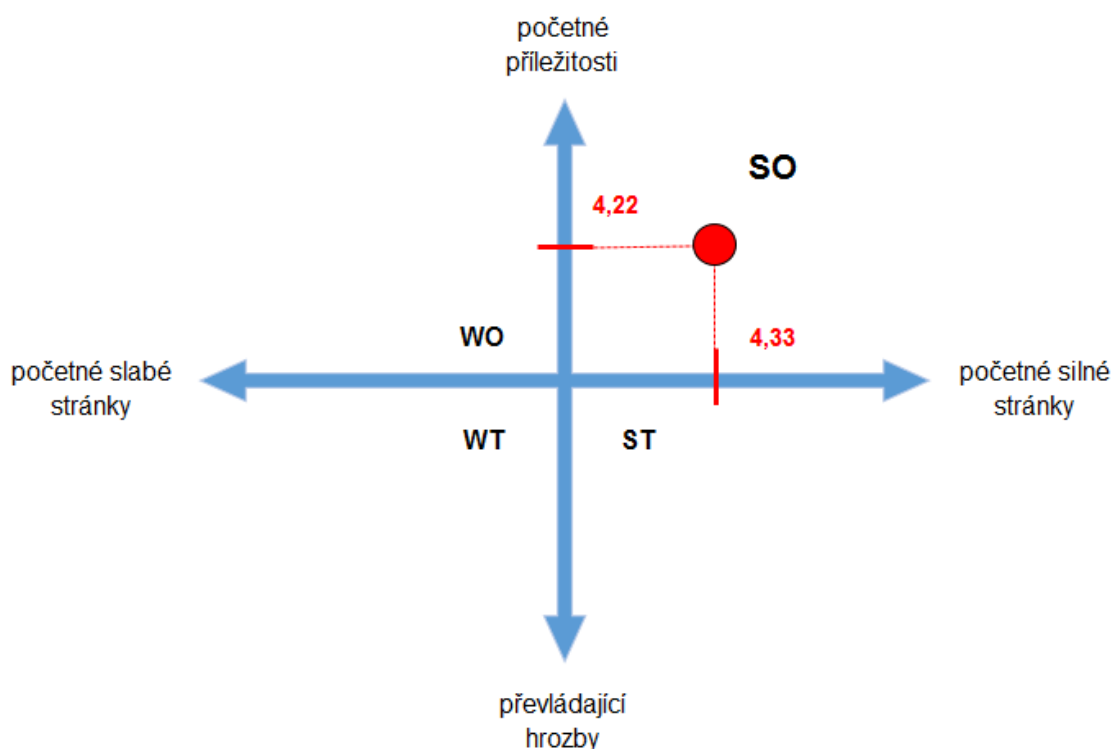
Zdroj: vlastní zpracování

Hrozbou pro společnost je především silná a dynamická konkurence v odvětví, která může mít za následek odliv zákazníků. Činnost společnosti by zcela jistě ovlivnily zásahy státu, kdy by mohlo například dojít k cenové regulaci. Negativní vývoj kurzu koruny vůči euru a dolaru je hrozbou ve smyslu zdražení konečné ceny energií. Rovněž nová legislativní nařízení mohou být pro společnost komplikací.

Z výše uvedených součtů důležitostí je vybrána nejvyšší hodnota za oblast silných a slabých stránek a nejvyšší hodnota za oblast příležitostí a hrozeb, obě hodnoty jsou zaneseny do diagramu SWOT analýzy, viz Obr. 4.1, na tomto základě je možné navrhnout vhodnou strategii pro posuzovanou společnost innogy Zákaznické služby, s.r.o.



Obr. 4.1 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

Z diagramu je zřejmé, že společnost innogy Zákaznické služby s.r.o. by se měla soustředit na strategii SO, označovanou jako strategii „využití“, která je zaměřena na využití silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí nalezených ve vnějším okolí, jedná se o nejvíce žádanou situaci, konkrétnější návrhy a doporučení autorka práce uvádí v kapitole 5.

## 4.5 Metoda párového srovnávání

S volbou mezi několika variantami řešení určitého problému se člověk setkává poměrně často, v případě rozhodování se snaží vybrat tu variantu, která maximalizuje jeho užitek z výběru. Ve většině takových situací nelze učinit rozhodnutí pouze na základě jediného hodnotícího kritéria, naopak, je nutné posuzovat více hledisek. Podobná situace nastává při výběru společnosti, která zajišťuje dodávky energií.

Na trhu existují desítky společností, které disponují nabídkou dodávky zemního plynu a elektrické energie. Zákazník si vybírá dle svobodné volby, na základě priorit, které jsou pro něj rozhodující. Mezi kritéria rozhodování lze zahrnout cenu komodity,

úroveň poskytovaných služeb, dostupnost zákaznických center, možnost telefonického jednání anebo řešení smluvních záležitostí prostřednictvím internetu. Srovnání nejvýznamnějších konkurentů hodnocené společnosti innogy Zákaznické služby, s.r.o. umožní zjistit, jak si společnost stojí na trhu z pohledu zákazníka. Pro zjištění zda mohou dominantního dodavatele ohrozit i menší společnosti, jsou do výčtu srovnávaných konkurentů zahrnuty také dvě menší známé dodavatelské firmy.

Vzhledem ke skutečnosti, že každá dodavatelská společnost disponuje několika ceníky, jak pro smlouvy na dobu neurčitou tak pro smlouvy s různě dlouhou fixací a v každé oblasti České republiky se ceníky liší, jsou pro účely srovnání vybrány ceníky standard, které jsou bez vázanosti. Varianty jsou posuzovány z pohledu roční spotřeby běžné domácnosti, žijící v bytě v Moravskoslezském kraji, u plynu výše spotřeby 1,20 MWh, u elektřiny vysoký tarif, roční spotřeba 2,50 MWh, se sazbou D02d, hodnota jističe nad 3x20 A do 3x25 A včetně, bez garance ceny. V Tab. 4.12 jsou uvedeny srovnávané dodavatelské společnosti a kritéria, podle nichž je provedeno hodnocení společností. Společnosti jsou blíže představeny v podkapitole 4.2.5.

Tab. 4.12 Kritéria pro komparaci dodavatelských společností

označení kritéria	K1E	K1P	K2	K3	K4	K5	K6
společnost	cena elektřiny (Kč)	cena plynu (Kč)	kamenné pobočky (počet)	call centrum provoz	call centrum zpoplatnění	sjednání smlouvy online	úroveň zák. servisu
innogy Zákaznické služby s.r.o.	11 624	3 411	41	nonstop	zdarma	přepis	100%
ČEZ Prodej, s.r.o.	11 700	3 345	88	všední dny	zpoplatněno	ano	80%
E. ON Energie, a.s.	11 931	3 265	12	všední dny	zdarma	ano	80%
BOHEMIA ENERGY, entity s.r.o.	11 990	3 766	1	denně	zpoplatněno	ano	100%
CENTROPOL ENERGY, a.s.	11 494	3 688	6	všední dny	zpoplatněno	ano	80%
ARMEX ENERGY a.s.	10 875	2 937	27	všední dny	zpoplatněno	ne	40%
MND a.s.	10 997	2 830	3	denně	zdarma	ano	80%

Zdroj: vlastní zpracování dle TZB - info (2017)

Komparace je provedena metodou párového srovnávání, prostřednictvím které lze zjistit počet preferencí určitého hlediska vzhledem ke všem ostatním v souboru, počet je roven součtu jedniček v řádku daného kritéria a součtu nul ve sloupci tohoto kritéria. Na základě počtů preferencí jsou vypočteny příslušné normované váhy jednotlivých kritérií, dle vzorce 2.15 v podkapitole 2.8. Vzhledem k tomu, že počet preferencí u kritéria 4 vyšel nulový a přitom toto kritérium není zcela bezvýznamné, je uplatněn pro stanovení vah jiný vztah, dle vzorce 2.17 v podkapitole 2.8, zjištěné preference a výsledné váhy jsou zaznamenány v Tab. 4.13.

Tab. 4.13 Zjištěné preference kritérií a výsledné váhy

Kritérium	K1E K1P	K2	K3	K4	K5	K6	Počet preferencí	Výsledné váhy (vzorec 2.15)	Výsledné váhy (vzorec 2.17)
K1E, K1P		1	1	1	1	1	5	0,33	0,29
K2			1	1	0	0	2	0,13	0,14
K3				1	0	0	1	0,07	0,09
K4					0	0	0	0,00	0,05
K5						0	3	0,20	0,19
K6							4	0,27	0,24

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.5.1 Metoda hodnocení variant

Stanovení vah kritérií je výchozím krokem v procesu hodnocení variant. Dále jsou jednotlivým kritériím u každé z dodavatelských společností přiřazeny body, na bodové stupnici 1 až 5 bodů, přičemž 1 představuje nejméně významné a 5 nejvíce významné kritérium. Bodové hodnocení kritérií společností včetně vypočtených vah je uvedeno v Tab. 4.14 pro dodavatele elektřiny a v Tab. 4.15 pro dodavatele plynu.

Tab. 4.14 Bodové hodnocení kritérií dodavatelských společností (dodavatel elektřiny)

kritérium	innogy Zákaznické služby s.r.o.	ČEZ Prodej, s.r.o.	E. ON Energie, a.s.	BOHEMIA ENERGY entity s.r.o.	CENTROPOL ENERGY, a.s.	ARMEX ENERGY, a.s.	MND a.s.	Váha kritéria
K1E	2	2	1	1	3	5	5	0,29
K2	4	5	2	1	1	3	1	0,14
K3	5	3	3	4	3	3	4	0,09
K4	5	1	5	1	1	1	5	0,05
K5	4	5	5	5	5	1	5	0,19
K6	5	4	4	5	4	2	4	0,24

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.15 Bodové hodnocení kritérií dodavatelských společností (dodavatel plynu)

kritérium	innogy Zákaznické služby s.r.o.	ČEZ Prodej, s.r.o.	E. ON Energie, a.s.	BOHEMIA ENERGY entity s.r.o.	CENTROPOL ENERGY, a.s.	ARMEX ENERGY, a.s.	MND a.s.	Váha kritéria
K1P	2	3	3	1	1	5	5	0,29
K2	4	5	2	1	1	3	1	0,14
K3	5	3	3	4	3	3	4	0,09
K4	5	1	5	1	1	1	5	0,05
K5	4	5	5	5	5	1	5	0,19
K6	5	4	4	5	4	2	4	0,24

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové ohodnocení každé z vybraných společností je stanoveno jako suma součinů váhy jednotlivých kritérií a dílčího ohodnocení varianty, dle vzorce 2.18 v podkapitole 2.8.1. Výsledky hodnocení jsou uvedeny v Tab. 4.16 pro výběr dodavatele elektřiny a v Tab. 4.17 pro výběr dodavatele plynu.

Tab. 4.16 Celkové ohodnocení dodavatelských společností (dodavatel elektřiny)

kritérium	innogy Zákaznické služby s.r.o.	ČEZ Prodej, s.r.o.	E. ON Energie, a.s.	BOHEMIA ENERGY entity s.r.o.	CENTROPOL ENERGY, a.s.	ARMEX ENERGY, a.s.	MND a.s.
K1E	0,58	0,58	0,29	0,29	0,87	1,45	1,45
K2	0,56	0,70	0,28	0,14	0,14	0,42	0,14
K3	0,45	0,27	0,27	0,36	0,27	0,27	0,36
K4	0,25	0,05	0,25	0,05	0,05	0,05	0,25
K5	0,76	0,95	0,95	0,95	0,95	0,19	0,95
K6	1,20	0,96	0,96	1,20	0,96	0,48	0,96
suma	3,80	3,51	3,00	2,99	3,24	2,86	4,11

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vypočtených hodnot bylo zjištěno, že pro volbu dodavatele elektřiny získala nejvyšší ohodnocení společnost MND a.s., která je malým dodavatelem energií, na trhu působí teprve od roku 2012 a má pouze tři kamenné pobočky, přesto je v komplexním posouzení pro zákazníky atraktivním dodavatelem, společnost nabízí dodávky elektřiny za nízké ceny v porovnání s jinými společnostmi. Hodnocená společnost innogy Zákaznické služby se umístila na druhém místě, což ukazuje její konkurenceschopnost na energetickém poli, přestože nevolí strategii nejnižší ceny, dokáže vysokou úroveň zákaznického servisu, hustou sítí poboček a jiných zvýhodněných služeb získávat zákazníky. Až za společností innogy se umístil další velký gigant, největší dodavatel elektřiny v Česku, společnost ČEZ Prodej, s.r.o.

Tab. 4.17 Celkové ohodnocení dodavatelských společností (dodavatel plynu)

kritérium	innogy Zákaznické služby s.r.o.	ČEZ Prodej, s.r.o.	E. ON Energie, a.s.	BOHEMIA ENERGY entity s.r.o.	CENTROPOL ENERGY, a.s.	ARMEX ENERGY, a.s.	MND a.s.
<b>K1P</b>	0,58	0,87	0,87	0,29	0,29	1,45	1,45
<b>K2</b>	0,56	0,70	0,28	0,14	0,14	0,42	0,14
<b>K3</b>	0,45	0,27	0,27	0,36	0,27	0,27	0,36
<b>K4</b>	0,25	0,05	0,25	0,05	0,05	0,05	0,25
<b>K5</b>	0,76	0,95	0,95	0,95	0,95	0,19	0,95
<b>K6</b>	1,20	0,96	0,96	1,20	0,96	0,48	0,96
<b>suma</b>	<b>3,80</b>	<b>3,80</b>	<b>3,58</b>	<b>2,99</b>	<b>2,66</b>	<b>2,86</b>	<b>4,11</b>

Zdroj: vlastní zpracování

U celkového hodnocení dodavatelů zemního plynu lze pozorovat stejný výsledek jako při výběru dodavatelů elektřiny, první místo rovněž získala společnost MND a.s., která je mladým hráčem mezi dodavateli, její výhodou je, že část dodávek pokrývá plynem z vlastní těžby, ve srovnání s ostatními uvedenými společnostmi nabízí dodávky plynu za nejnižší cenu. Hodnocená společnost innogy Zákaznické služby s.r.o. se dělí o druhou příčku se svým velkým konkurentem, společností ČEZ Prodej s.r.o.

#### 4.5.2 Shrnutí metody párového srovnávání

Konečný výsledek rozhodovacího procesu ukázal jako optimální variantu zákazníka pro výběr dodavatele energií společnost MND a.s., která je malým dodavatelem, na trhu působí poměrně krátce, přesto dokáže být silným konkurentem energetickým gigantům, kteří na trhu působí dlouhodobě a mají silné zázemí. Společnost MND a.s. získala nejvyšší ohodnocení jak pro dodávky elektrické energie, tak pro dodávky zemního plynu. Společnost innogy Zákaznické služby s.r.o. se celkově umístila na druhém místě, přičemž pro dodávky zemního plynu se o svou druhou pozici dělí s dalším dominantním dodavatelem, společností ČEZ Prodej, s.r.o. Toto umístění ukazuje schopnost innogy významně se podílet na energetickém trhu a být v povědomí zákazníků jako velmi spolehlivý dodavatel. Ve srovnání se společností MND a.s. nabízí innogy dodávky energií za vyšší ceny, což může negativně přispívat k odlivu zákazníků, příležitostí rozvoje pro innogy je možnost sjednání smlouvy online, kdy tuto eventualitu společnost innogy nabízí pouze v případě přepisu a ne u nového odběrného místa.

## **5 Shrnutí a doporučení**

Na základě provedených analýz podnikového okolí a vyhodnocení finančního zdraví podniku, jejichž výsledky byly shrnuty prostřednictvím SWOT analýzy, lze konstatovat, že společnost innogy Zákaznické služby s.r.o. disponuje silnými stránkami, které významně přispívají k její konkurenceschopnosti na energetickém trhu a zároveň umožňují využití nalezených příležitostí k tomu, aby společnost svou výhodnou tržní pozici byla schopna upevňovat i do budoucna.

### **5.1 Silné stránky společnosti**

Nejvýznamnějším faktorem společnosti innogy Zákaznické služby v oblasti silných stránek je jednoznačně vysoká kvalita péče o zákazníky, na níž mají ve velké míře podíl kvalifikovaní zaměstnanci. Společnost innogy svým zaměstnancům poskytuje pravidelná školení pro osobnostní rozvoj i rozšíření znalostí, dále podporu v podobě jasně stanovených metodických postupů a optimalizovaných procesů, což napomáhá k poskytování komplexní péče a komfortního servisu.

Další silnou stránkou společnosti je fakt, že svou činnost může opřít o silné zázemí nadnárodní skupiny innogy, stanovený Kodex chování platný pro celou skupinu a jednotná firemní kultura také podporují dosahování cílů společnosti. Důležitou výhodou ve srovnání s konkurencí je početná síť kamenných poboček napříč celou republikou, kterou ocení zákazníci preferující řešení záležitostí osobně na pobočce před telefonickým nebo online přístupem. Společnost innogy dodává zemní plyn pro 1,6 milionů zákazníků, má tak dominantní postavení na trhu s plynem, v oblasti dodávek elektřiny se řadí s více než 350 000 zákazníky mezi dynamicky se rozvíjející dodavatele.

Mezi silné stránky rovněž patří moderní IT řešení, která poskytují efektivní řízení zákaznických vztahů a jsou uplatnitelná též v oblastech marketingu nebo prodeje, společnost zajišťuje pravidelný upgrade systémů na novější verze. Dobré jméno společnosti pomáhá spoluutvářet charitativní a sponzorská činnost, kdy innogy poskytuje pomoc handicapovaným i jiným potřebným osobám a podporuje sféru kultury nebo sportu. Využití zmíněných silných stránek je nástrojem společnosti innogy Zákaznické služby ke zhodnocení zjištěných příležitostí.

## 5.2 Návrhy pro využití příležitostí

Zvýšení podílu na trhu s elektřinou poskytuje velmi významnou příležitost posílit konkurenceschopnost společnosti innogy. V posledním roce byl zaznamenán nárůst v počtu uskutečněných změn dodavatele, především u odběrů elektřiny, tento trend přináší společnosti innogy možnosti, které je nezbytné využít pro získání nových zákazníků. Podstatné je rozpoznat prodejní potenciál zákazníků a oslovovat je s nabídkou nejen v oblasti prodeje plynu, kde je innogy největším dodavatelem, ale také v oblasti prodeje elektrické energie. Je stěžejní přicházet s nabídkou, která poskytne výhody oproti konkurenci. Důležité je zacílit na segment spotřebitelů z řad domácností a zároveň přicházet s atraktivními individuálními nabídkami i pro skupinu velkoodběratelů.

Podpora pro zajištění věrnosti stávajících zákazníků je další klíčovou příležitostí k posílení pozice společnosti innogy na poli konkurence. Je velmi podstatné neopomíjet stávající zákazníky, kteří odebírají energii od společnosti innogy. Vhodně nastavené retenční kampaně spolu s nabídkou lepších podmínek odběru nebo formy jiné podpory, mezi něž patří poskytování finančních bonusů, věnování dárkových předmětů či slevových kupónů povede k tomu, že zákazník nebude mít potřebu měnit svého dodavatele, naopak, bude společnost innogy považovat za férovou a spolehlivou, loajalita se zvýší, neboť spokojený zákazník nemá důvod odcházet.

Společnost innogy nabízí zákazníkům možnost online uzavření smlouvy v případě přepisu, kdy se jedná o převedení smlouvy a odběr plynu či elektřiny na jinou osobu. V situaci, kdy jde o zřízení nového odběrného místa, především u novostaveb, má zákazník na výběr ze dvou možností, může kontaktovat zákaznickou linku a vše následně dořešit formou písemné komunikace nebo může ke kompletnímu uzavření smlouvy navštívit zákaznické centrum, smlouvu však nelze celou uzavřít online. Rozvoj v nabídce zákaznických řešení přes internet, která by zahrnovala právě možnost uzavření smlouvy pro všechny důvody prostřednictvím online řešení, může společnosti innogy přinést nové zákazníky, kteří upřednostňují způsob virtuální komunikace před osobní návštěvou pobočky nebo čekáním na kurýra se zásilkou.

Další příležitostí je rozšíření nabídkového portfolia společnosti. Nabídka nových produktů nebo služeb, nejlépe související s oblastí energií, představuje nové zdroje

výnosů vedle již tradičního zemního plynu a elektřiny. Společnost innogy prostřednictvím průzkumů pravidelně monitoruje zákaznickou spokojenost. Přínosem by zcela jistě bylo rozšíření nebo vytvoření průzkumu zcela nového, na téma o jaké nekomoditní produkty a další služby by měl zákazník zájem. Průzkum zákaznické spokojenosti je prováděn formou telefonického dotazování. Ke zjištění o jaké další produkty by měl zákazník zájem, se jeví jako vhodnější metoda elektronického dotazování. Výhoda spočívá v úspoře času a ve snadnějším zpracování získaných údajů, je méně náročná z finančního hlediska a umožňuje dotazovanému vyplnění v jeho zvoleném termínu.

Autorka navrhuje zaměřit se ve spolupráci s oddělením marketingu na vytvoření dotazníku zacíleného na získání podnětů přímo od zákazníků. Společnost má k dispozici emailové kontakty zákazníků, které s jejich svolením eviduje v databázi, tyto by bylo možné využít. Při sestavování vzorku je potřebné, aby byly zastoupeny různé věkové kategorie, což přinese větší pestrost návrhů, zároveň je nezbytné provést výběr skupiny dotazovaných tak, aby nebyli oslovováni zákazníci, kteří si nepřejí žádný marketingový kontakt. Velikost finálního vzorku je stanovena na 1600 respondentů z řad odběratelů segmentu domácnost, napříč Českou republikou. Dotazník by měl obsahovat jasně formulované otázky, v tomto případě by se jednalo o krátký dotazník čítající 5 otázek, souvisejících s představou zákazníka o nových produktech, které by společnost mohla nabízet nebo o konceptu nových služeb. Časový sled a doba trvání jednotlivých činností od začátku přípravy dotazníku po uvedení produktu na trh jsou uvedeny v Tab. 4.18.

Tab. 4.18 Harmonogram uvedení nového produktu na trh

Rozšíření portfolia	2017						2018			
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
Příprava dotazníku	x	x								
Spuštění dotazování			x							
Vyhodnocení dat a slosování				x						
Prověření, podmínky realizace				x	x	x				
Školení a podpora						x		x	x	
Pilotní prodej							x	x		
Vyhodnocování pilotu								x	x	
Uvedení produktu na trh									x	x

Zdroj: vlastní zpracování



Výběr správného vzorku respondentů, tvorba dotazníku včetně vhodně sestaveného průvodního dopisu a stanovení způsobu vyhodnocování informací, vyžadují v současných podmínkách dvoutříměsíční přípravu. Reálné je spuštění dotazování v září, odpovídat bude možné po dobu jednoho měsíce, pro zvýšení návratnosti odpovědí se jeví jako motivující nabídnout odměnu, v podobě slosovateľných cen, kdy 1. až 10. cena by obnášela roční slevu na energiích, odstupňovaná pro každou pozici, 1. místo 3000 Kč, 2. místo 2000 Kč, 3. místo 1000 Kč, 4. až 10. místo pak ve výši slevy 500 Kč, od 11. do 30. místa by zákazník obdržel LED žárovku a od 31. do 50. místa drobné dárkové předměty. V Tab. 4.19 je naznačena predikce nákladů souvisejících s odměňováním za účast na vyplnění dotazníku.

Tab. 4.19 Predikce nákladů souvisejících s odměňováním

	Forma odměny	Náklady spojené s odměnou
1. místo	Sleva na energiích 3 000 Kč	3 000 Kč
2. místo	Sleva na energiích 2 000 Kč	2 000 Kč
3. místo	Sleva na energiích 1 000 Kč	1 000 Kč
4. – 10. místo	Sleva na energiích 500 Kč	3 500 Kč
11. – 30. místo	LED žárovka	3 000 Kč
31. – 50. místo	Drobné dárkové předměty	1 500 Kč
distribuce		3 900 Kč
<b>celkem</b>		<b>17 900 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Po uzavření dotazníku je nutné analyzovat získané informace a vybrat inovaci, o kterou by zákazníci měli největší zájem. Následně je nezbytné prověřit, jaké náklady a výnosy by prodej konkrétního produktu či nové služby přinesly a prověřit podmínky realizace uvedení na trh. Pokud by navrhovaná inovace znamenala přínos pro společnost innogy, došlo by k jejímu zařazení do produktové nabídky, nejprve v rámci pilotního režimu, prodejem omezenému počtu zákazníků, ve dvou vybraných zákaznických centrech. Pokud zákazníci projeví významný zájem o produkt, nabídka se bude rozšiřovat celorepublikově. V případě zahájení prodeje v plném měřítku je nutné předem proškolen personál na nový produkt a poskytovat podporu v rámci prodejní argumentace. Dobrá znalost potřeb zákazníka a schopnost reakce na jeho zpětnou vazbu vůči innogy může pro společnost znamenat zisk konkurenční výhody v dalších oblastech.

### 5.3 Doporučení ke zlepšení

Sumarizace výsledků provedených analýz pomocí SWOT analýzy poukázala také na nedostatky společnosti innogy Zákaznické služby, s.r.o., v podobě slabých stránek, ve kterých je potřebné zlepšení a ve výčtu hrozeb, které mohou mít negativní vliv na činnost podniku.

Podstatnou slabou stránkou společnosti, kterou nelze podceňovat, je vyšší cena energií ve srovnání s ostatními dodavateli na trhu. Zákazníci vyžadují vysokou úroveň služeb, jejíž poskytování patří mezi silné stránky společnosti innogy, ale spotřebitelé také vyvíjejí tlak na ceny. Přestože platí, že menší společnosti se cenově vymezují vůči energetickým gigantům a ne dominantní hráč vůči malému dodavateli, společnost innogy aniž by usilovala o nejnižší cenu na trhu, by měla zvážit pokles ceny energií, která je žádoucí pro snížení odlivu zákazníků a navýšení počtu nově příchozích.

Další slabé faktory souvisejí se způsobem financování společnosti. Styl řízení pohledávek, jejichž splatnost trvá déle než splatnost závazků společnosti, porušuje pravidlo solventnosti, společnost by se měla snažit nastavit platby tak, aby inkasovala peníze od odběratelů před termínem, kdy musí uhradit své závazky. Nízká úroveň okamžité likvidity ukazuje, že společnost nebude schopna uhradit své momentálně splatné závazky z pohotových platebních prostředků, kterými disponuje, k zabezpečení okamžité likvidity je potřebné optimalizovat stav hotovosti v pokladně nebo na peněžních účtech. Zadluženost vlastního kapitálu společnosti innogy se dlouhodobě pohybuje nad doporučenou hodnotou, vlastníci obecně preferují tento druh zadluženosti vyšší, ovšem hodnota ukazatele zadluženosti nad 150% je považována za negativní. Společnost vykazuje vysoké závazky z obchodních vztahů a v porovnání s nižší hodnotou vlastního kapitálu tak nedosahuje vyhovujících hodnot. Přestože společnost každoročně vykazuje kladný výsledek hospodaření, na základě rozhodnutí ve skupině innogy nenavýšuje vlastní kapitál a přistupuje k rozdělení zisku v celé jeho výši. Společnost by měla zvážit stanovení správného poměru mezi financováním vlastními a cizími zdroji.

Hrozbou pro společnost je především silná a dynamická konkurence v odvětví, která může mít za následek odliv zákazníků. Společnost innogy má dlouhodobě největší podíl na trhu s plynem a mezi dodavateli elektřiny patří k významnějším

hráčům, tuto konkurenční výhodu však nezískala jednou provždy, musí sledovat, jak se trh vyvíjí, dokázat včas reagovat na změny a neustále činit kroky pro udržení své pozice. Metoda párového srovnávání ukázala, že velkým gigantům je schopna konkurovat i menší dodavatelská společnost. Pokud se společnost innogy bude opírat o své silné stránky a zváží zavedení levnějších cen energií, bude schopna ohrožení změnit na příležitost.

Činnost společnosti by mohly ovlivnit regulace státu, týkající se přísnějšího stanovování ceny související s dodávkami energií, nežádoucí situace snižování liberalizace energetického trhu by se dotkla všech dodavatelů energií. Nepříznivý vývoj kurzu koruny vůči euru a dolaru by vedl ke zdražení konečné ceny energií, na tuto možnost se lze připravit a částečně negativní dopad zmírnit promyšlenou strategií nákupu na obchodovatelných trzích. Rovněž nové zákony a nařízení mohou představovat komplikaci pro společnost, nejen v podobě administrativní zátěže, ale také hrozbou sankce při nedodržení stanovených pravidel, proto je nezbytné sledovat změny v legislativě a pečlivě se obeznámit s právními předpisy, které mohou mít výrazný vliv na samotnou existenci a činnost podniku.

## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost společnosti innogy Zákaznické služby, s.r.o. a na základě zjištěných výsledků vyzvednout jak silné stránky společnosti, tak v případě nedostatků navrhnout doporučení pro zlepšení konkurenční pozice. Dílčími cíli bylo provedení analýz podnikového okolí, vyhodnocení finančního zdraví podniku a na základě SWOT analýzy stanovení vhodné strategie.

Společnost innogy Zákaznické služby, s.r.o. dlouhodobě působí na energetickém trhu v České republice, který se vyznačuje svou dynamičností a silným konkurenčním prostředím, aktivně se v tomto prostředí pohybují desítky obchodníků se zemním plynem a elektřinou, přičemž každý z nich na základě vlastní zvolené strategie usiluje o zvyšování tržního podílu, získáváním nově přichozích zákazníků.

Ke zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti byly využity analýzy PEST a Porterův model pěti sil pro rozbor podnikového okolí, posouzení finanční situace společnosti bylo provedeno prostřednictvím finanční analýzy a veškeré poznatky z provedených rozborů byly shrnuty ve SWOT analýze, která umožnila identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Výsledkem syntézy bylo stanovení příslušné strategie, v případě společnosti innogy Zákaznické služby jde o strategii „využití“, označovanou jako SO, která je zaměřena na využití silných stránek podniku ve prospěch příležitostí nalezených ve vnějším okolí. Pro posouzení postavení společnosti na trhu z pohledu zákazníka byla použita metoda párového srovnávání.

Společnost innogy Zákaznické služby, s.r.o. zaujímá přední pozici v tržním energetickém prostředí, disponuje silným zázemím, vysokou úrovní zákaznického servisu a schopností reagovat na situace na trhu, společnost lze označit za konkurenceschopnou. Autorka bakalářské práce navrhla z podstaty silných stránek využití nalezených příležitostí, a sice zintenzivnit prodej elektřiny, vynaložit maximální úsilí pro udržení stávajících zákazníků a přicházet s nabídkou inovovaných produktů a služeb. V případě zjištěných slabých stránek bylo poukázáno na možnosti zlepšení v oblasti způsobu financování a především bylo doporučeno snížení ceny nabízených komodit, neboť ta je pro spotřebitele důležitým kritériem při výběru dodavatele energií. Pokud bude společnost pokračovat v aktivitách zaměřených na zvýšení prodejních schopností, kvality a efektivity, bude svou pozici na trhu dále posilovat.

## Seznam použité literatury

### Knihy

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FIALA, Petr. *Modely a metody rozhodování*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 292 s. ISBN 978-80-245-1345-4.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 3. přeprac. vydání. Praha: Ekopress, 2016. 474 s. ISBN 978-80-87865-33-0.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Praha: C. H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4385-1.

KAŠÍK, Josef. *Základy podnikové ekonomiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 215 s. ISBN 978-80-248-3163-3.

KAŠÍK Josef a Milan MICHALKO. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. GRADA Publishing, a.s., 2012. 144 s. ISBN 978-80-247-1835-4.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

ŠUBRT, Tomáš et al. *Ekonomicko-matematické metody*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. 331 s. ISBN 978-80-7380-563-0.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. GRADA Publishing, a.s., 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

## Internetové zdroje

ARMEX ENERGY. *Armex Energy* [online]. Armex energy [cit. 19. 4. 2017]. Dostupné z: <http://armexenergy.cz/>

BOHEMIA ENERGY. *Bohemia Energy* [online]. Bohemia Energy [cit. 19. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.bohemiaenergy.cz/>

CENTROPOL. *Centropol* [online]. Centropol [cit. 19. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.centropol.cz/>

ČEZ. *ČEZ* [online]. ČEZ [cit. 19. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *ČSÚ: Hlavní makroekonomické ukazatelé* [online]. ČSÚ [cit. 5. 4. 2017]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD. *ERÚ: Informace pro žadatele* [online] ERÚ [cit. 10. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.eru.cz/cs/licence/informace-pro-zadatele>

ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD. *ERÚ: Vyhlášky ERÚ k zákonu č. 458/2000 Sb.* [online] ERÚ [cit. 3. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.eru.cz/cs/legislativa/pravni-predpisy-cr/vyhlasky-eru-k-zakonu-c.-458/2000-sb>.

E. ON. *E. ON* [online]. E. ON [cit. 19. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.eon.cz/>

INNOGY. *innogy* [online]. innogy [cit. 6. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.innogy.cz/>

INNOGY. *innogy: Zákaznická centra* [online]. innogy [cit. 7. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.innogy.cz/kontakty/>

INNOGY SE. *innogy SE* [online]. innogy SE [cit. 7. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.innogy.cz/o-innogy/innogy-se/>

JUSTICE. *Justice: Výpis z Obchodního rejstříku innogy Zákaznické služby, s.r.o.* [online]. Justice [cit. 7. 3. 2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=240149&typ=PLATNY>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *MF ČR: MF letos očekává růst HDP o 2,6 %* [online]. MF ČR [cit. 30. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2017/mf-letos-ocekava-rust-hdp-o-26-27460>

MND. *MND* [online]. MND [cit. 19. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.mnd.cz/>

OPERÁTOR TRHU S ELEKTŘINOU. *OTE: Výroční zprávy* [online]. OTE [cit. 21. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.ote-cr.cz/o-spolecnosti/vyrocni-zpravy>

TZB - INFO. *TZB - info: Kalkulátor cen energií* [online] TZB [cit. 21. 4. 2017]. Dostupné z: <http://kalkulator.tzb-info.cz/cz/dodavka-elektricke-energie-porovnani-nabidek#sekce-elektrina>

ZÁKONY ČESKÉ REPUBLIKY. *Zákony ČR* [online] Zákony ČR [cit. 2. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.zakonycr.cz/>

## **Ostatní zdroje**

Interní materiály společnosti innogy

Výroční zpráva společnosti 2012

Výroční zpráva společnosti 2013

Výroční zpráva společnosti 2014

Výroční zpráva společnosti 2015

Výroční zpráva společnosti 2016



## Seznam zkratek

AG	Aktiengesellschaft (akciová společnost)
CEO	Chief Executive Officer (jednatel, výkonný ředitel)
COO	Chief Operating Officer (jednatel, provozní ředitel)
ČNB	Česká národní banka
DMS	Document management system (systém pro správu dokumentů)
ERÚ	Energetický regulační úřad
FO	Front office
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
OTE	Operátor trhu s elektřinou
RWE	Rýnsko - westfálské elektrárny
SAP CRM	Systems - Applications - Products in data processing, Customer Relationship Management (systém pro řízení vztahu se zákazníky)
SAP BW	Systems - Applications - Products in data processing, Business Warehouse (systém pro reporting)
SE	Societas Europaea (Evropská společnost)

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 3. 5. 2017



Daniela Sklenaříková

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1 Rozvaha společnosti za rok 2012
- Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok 2012
- Příloha č. 3 Rozvaha společnosti za rok 2013
- Příloha č. 4 Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok 2013
- Příloha č. 5 Rozvaha společnosti za rok 2014
- Příloha č. 6 Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok 2014
- Příloha č. 7 Rozvaha společnosti za rok 2015
- Příloha č. 8 Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok 2015
- Příloha č. 9 Rozvaha společnosti za rok 2016
- Příloha č. 10 Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok 2016